
BACHELORARBEIT

Frau
Linda Bönig

**Wenn Flügel nicht mehr tra-
gen – Social Media in der Kri-
senkommunikation am
Beispiel der Lufthansa**

2016

BACHELORARBEIT

Wenn Flügel nicht mehr tragen – Social Media in der Krisen- kommunikation am Beispiel der Lufthansa

Autor/in:

Frau Linda Bönig

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM13wT5-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer, M.A.

Zweitprüfer:

Herr Michael Roslon, M.A.

Einreichung:

Haan, 13. Juni 2016

BACHELOR THESIS

When wings don't carry any- more – social media in crisis communication on the exam- ple of Lufthansa

author:
Ms. Linda Bönig

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM13wT5-B

first examiner:
Herr Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer, M.A.

second examiner:
Herr Michael Roslon, M.A.

submission:
Haan, 13th June 2016

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Bönig, Linda

Wenn Flügel nicht mehr tragen – Social Media in der Krisenkommunikation am Beispiel der Lufthansa

When wings don't carry anymore – social media in crisis communication on the example of Lufthansa

71 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Krisensituationen stellen für Unternehmen eine enorme kommunikative Schwerstarbeit dar. Im Fall einer solchen Situation ist es von Nöten, über ein gut funktionierendes Krisenmanagement zu verfügen, in dem die Krisenkommunikation bestens funktioniert. Um die Öffentlichkeit über den Krisenverlauf zu informieren, stehen Organisationen eine Vielzahl von Kommunikationskanälen zur Verfügung. Im Zeitalter des Internets hat sich besonders das Social Media als ein neuartiger Kommunikationskanal etabliert, der für eine Krisenkommunikation genutzt werden kann. Denn durch das vernetzte und interaktive Medium können Personen nicht nur schnell, sondern auch im Vergleich zu anderen Medien wie beispielsweise dem TV persönlich informiert werden. Doch durch die hohe Dynamik und der direkten Dialogmöglichkeit zwischen Unternehmen und Nutzer können nicht nur diverse Chancen, sondern auch Risiken bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation resultieren. Das Ziel der Arbeit ist es, diese Chancen und Risiken mit Hilfe von theoretischer Fachliteratur und eigenständig geführten Leitfadeninterviews herauszuarbeiten und zu veranschaulichen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Krisenmanagement	3
2.1 Krisenbegriff	3
2.2 Ursachen und Auswirkungen von Krisen.....	4
2.3 Krisenmanagement	6
2.4 Krisenkommunikation	8
3 Social Media.....	12
3.1 Social Media.....	12
3.2 Social Media in der Krisenkommunikation.....	17
3.3 Chancen & Risiken von Social Media in der Krisenkommunikation	18
4 Deutsche Lufthansa AG	21
4.1 Das Unternehmen Lufthansa	21
4.2 Flug 4U9525.....	22
4.3 Krisenkommunikation im Social Media am Beispiel des Flugs 4U9525.....	24
5 Empirischer Teil.....	31
5.1 Methodik Qualitative Inhaltsanalyse	31
5.2 Datenerhebung	34
5.2.1 Leitfadeninterview	34
5.2.2 Sampling	35
5.3 Datenauswertung	36
5.4 Ergebnispräsentation	39
6 Fazit	50

Literaturverzeichnis	XI
Anlagen	XX
Eigenständigkeitserklärung	XXI

Abkürzungsverzeichnis

BEA	Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la sécurité de l'aviation civile
FDR	Flight Data Recorder
CVR	Cockpit Voice Recorder
BÄK	Bundesärztekammer

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wirkungen von Unternehmenskrisen.	5
Abb. 2: Phasen des Krisenmanagements.	7
Abb. 3: Social Networks mit den meisten Nutzern weltweit 2016.....	15
Abb. 4: Aufgabenbereiche der Social-Media-Krisenkommunikation.....	17
Abb. 5: Titelbild und Profilfoto von Lufthansa auf Facebook.	25
Abb. 6: Screenshot von Nutzer-Kommentaren.....	27
Abb. 7: Ausschnitt der virtuellen Kondolenzseite.	28
Abb. 8: Weltkarte von indeepsorrow.de.	29
Abb. 9: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	37
Abb. 10: Formen der Auswertung bei einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse.	38
Abb. 11: Kategoriensystem.	42

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Leitfaden.	40
-------------------------	----

1 Einleitung

Für Unternehmen sind Krisen keine neuartigen Phänomene. Sie wissen, dass diese ad hoc auftreten und die gesamte Organisation schädigen können. Dennoch stellt jedes Mal die Krisenkommunikation eine enorme Herausforderung für Unternehmen dar, denn jeder Krisenvorfall weist individuelle Ursachen, Verläufe und Konsequenzen auf. Bei der Vermittlung einer Krise stehen Organisationen diverse Kommunikationskanäle zur Verfügung, um die Öffentlichkeit über den Krisenverlauf zu informieren.

In den vergangenen Jahren hat sich im Zuge der medialen Veränderung besonders das Social Media als ein neuartiger Kommunikationskanal in der Gesellschaft etabliert, der im Fall einer Krisenkommunikation genutzt werden kann. Denn mit Hilfe der sozialen Medien kann in kürzester Zeit eine breite Masse an Personen schnell und vor allem persönlich informiert werden. Dadurch erweist sich die Krisenkommunikation im Social Media als ein interessantes Forschungsfeld, das daher in der vorliegenden Arbeit untersucht wird.

Aufgrund dessen, dass das Social Media ein dynamisches und interaktives Kommunikationsmedium zwischen Nutzer und Unternehmen darstellt, wird sich die Arbeit mit folgender Forschungsfrage auseinandersetzen.

„Welche Chancen und Risiken resultieren aus der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation?“

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wird der Krisenvorfall der abgestürzten Germanwings-Maschine 4U9525 im März 2015 als Fallbeispiel herangezogen. Dieses Flugzeugunglück erwies sich mit 150 Toten als eines der schwersten Unfälle in der deutschen Luftfahrtgeschichte.¹ Dieser Krisenvorfall löste nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit große Bestürzung aus. Da dieses Unglück eine enorme Aufmerksamkeit in den sozialen Medien aufzeigte, erweist sich dieses als ein geeignetes Krisenbeispiel, um die Krisenkommunikation im Social Media zu veranschaulichen.

¹ Vgl. Aerointernational [2015], o. S.

Damit der/die Leser/in ein Verständnis für die Thematik bekommt, folgt zu Beginn der Arbeit ein theoretischer Überblick über die Begriffe Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation sowie über die Ursachen und Auswirkungen von Krisen. Dieses Kapitel dient der Darstellung des allgemeinen Krisenmanagements von Unternehmen. Darüber hinaus werden die Begriffe auch im Bereich Tourismus eingeordnet und beschrieben, da das Krisenfallbeispiel einem touristischen Konzern zugrunde liegt.

Im Kapitel 3 folgt zusätzlich ein Einblick in das Thema Social Media. Dort wird dieser Bereich näher erklärt und verschiedene Netzwerk-Plattformen vorgestellt. Zudem werden Möglichkeiten und Gefahren von der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation aufgezeigt.

Danach folgt in Kapitel 4 die Unternehmensvorstellung des Luftfahrtkonzerns Lufthansa und die Darstellung der zentralen Fakten zum Vorfall der abgestürzten Germanwings-Maschine. Darüber hinaus wird das Krisenbeispiel näher in das theoretische Krisenmanagement eingeordnet und aufgezeigt, wie das Unternehmen Lufthansa den Krisenvorfall in den sozialen Medien kommuniziert hat.

Im Anschluss an die theoretischen Grundlagen folgt der empirische Teil der Arbeit. In diesem wird die Methodik Qualitative Inhaltsanalyse herangezogen und die eigenständig geführten Leitfadeninterviews präsentiert. Besonders dort werden in der Ergebnispräsentation die Meinungen und Beurteilungen der Interviewpartner bezüglich der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation analysiert und mit der theoretischen Fachliteratur verglichen.

2 Krisenmanagement

Zur Einführung in die Thematik werden in diesem Kapitel die Begriffe Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation im Allgemeinen sowie im Bereich Tourismus definiert. Daraufhin werden verschiedene Krisenursachen veranschaulicht und die damit verbundenen Krisenauswirkungen erläutert. Ziel des Kapitels ist es, dem/der Leser/in einen verständlichen Überblick über die zentralen Grundlagen eines unternehmerischen Krisenmanagements zu geben.

2.1 Krisenbegriff

Der Begriff Krise wird in der Gesellschaft in den verschiedensten Bereich eingesetzt. Am häufigsten wird der Begriff in den wissenschaftlichen Bereichen der Medizin, der Rechts- und Sozialwissenschaften oder Geschichts- und Politikwissenschaften verwendet.²

Im Allgemeinen bedeutet der Begriff den „Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung“³ und die damit verbundene Entscheidungssituation, die den Wendepunkt der problematischen Entwicklung festlegt.⁴ Die Theorie definiert den Begriff ebenfalls als ein negatives Ereignis, in dem Unternehmen unter einem immensen Zeitdruck sowie Entscheidungs- und Handlungszwang stehen⁵, da ansonsten unternehmerische Wettbewerbsvorteile und Unternehmensziele unmittelbar geschwächt, bedroht oder gar zerstört werden können.⁶

Die Touristik versteht unter dem Begriff eine nicht gewollte und außergewöhnliche Situation, in der oft eine größere Personengruppe, wie zum Beispiel Gäste oder Mitarbeiter, betroffen sind.⁷

² Vgl. Gabele [1981], S. 151, zitiert nach Krystek [1987], S. 3.

³ Krystek [1987], S. 3.

⁴ Vgl. Gabele [1981], S. 151, zitiert nach Krystek [1987], S. 3.

⁵ Vgl. Röthig [1976], S. 13, zitiert nach Dreyer/Dreyer/Obieglo [2001], S. 4.

⁶ Vgl. Glaeßer [2007], S. 32.

⁷ Vgl. Dreyer/Dreyer/Rütt [2004], S. 214.

Im Fall einer touristischen Krise besteht vor allem bei Angehörigen oder betroffenen Personen ein hoher Informationsbedarf. Dieser ist umso höher, je größer die Ängste und Ungewissheiten der Personen sind.⁸

Des Weiteren muss der Begriff Krise von dem scheinbar inhaltlich ähnelnden Begriff Katastrophe abgegrenzt werden. Beide Begriffe sind befestigt von negativen Ereignissen. Doch anders als bei der Krise, die ambivalente Entwicklungsmöglichkeiten aufweist, unterliegt die Katastrophe einem Ereignis, das einen unabwendbaren und verheerenden (tödlichen) Ausgang hat.⁹

Ambivalente Entwicklungsmöglichkeiten bedeuten in diesem Zusammenhang, dass Krisen nicht zwingend negativ verlaufen müssen, sondern auch positive Ausgänge hervorrufen können.¹⁰ Welche ambivalenten Entwicklungsmöglichkeiten entstehen können, werden im Folgenden beschrieben. Darüber hinaus werden Krisenursachen mit Hilfe von Beispielen näher veranschaulicht und die Auswirkungen von Krisen darstellt.

2.2 Ursachen und Auswirkungen von Krisen

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, kann eine Krise ambivalente Entwicklungsmöglichkeiten aufweisen. Demnach muss der Ausgang einer Krise nicht zwingen negativ sein. Das hängt mit den verbundenen Ursachen zusammen, die in der Literatur in exogene und endogene Ursachen unterteilt werden und zudem konstruktiv oder destruktiv wirken.¹¹

Die folgende Darstellung veranschaulicht die Wirkungen von Unternehmenskrisen.

⁸ Vgl. Meier/Slembeck [1994], S. 204, zitiert nach Dreyer/Dreyer/Obieglo [2001], S. 4.

⁹ Vgl. Glaeßer [2005], S. 19.

¹⁰ Vgl. Biesiadecka [2009], S. 70.

¹¹ Vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo [2001], S. 14 f.

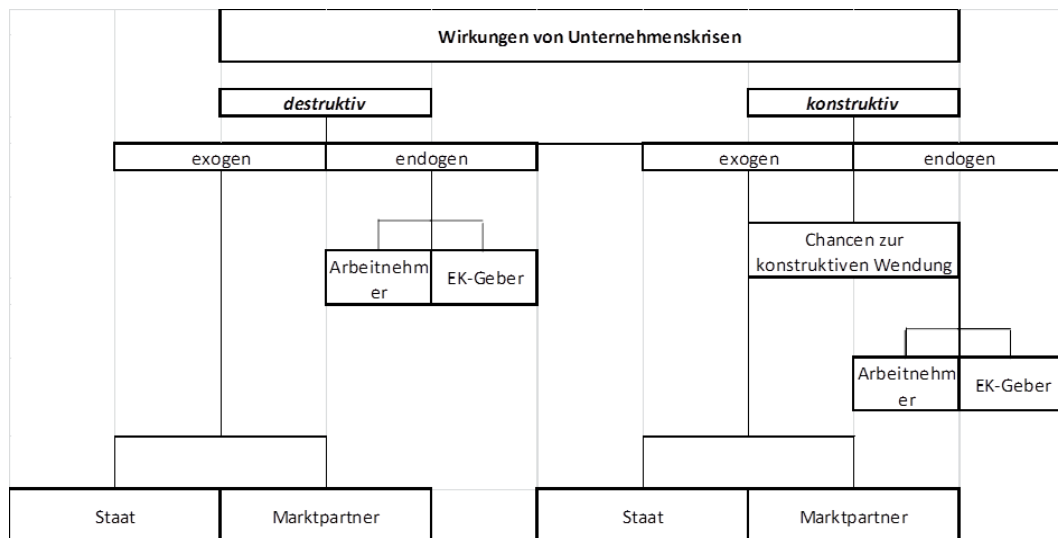


Abb. 1: Wirkungen von Unternehmenskrisen.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dreyer/Dreyer/Obieglo [2001], S. 14.)

Exogene Krisenursachen werden durch äußere Einflüsse verursacht. Diese rühren beispielsweise aus konjunkturellen Fehlentwicklungen oder durch ein verändertes Konsumentenverhalten hervor.¹² Im Tourismus entstehen diese Ursachen meist in einem Zielgebiet oder während eines Transports. Beispiele hierfür sind Flugzeugabstürze, Naturkatastrophen oder Terroranschläge am Zielgebietsort.¹³

Kommt es zu so einem Vorfall, müssen Touristikkonzerne häufig Stornierungen und Rückgänge von Buchungen verzeichnen, da oft eine gewisse Unsicherheit auf Seiten der Kunden spürbar ist. Die Stornierungen und Umbuchungen haben wiederum Auswirkungen auf den Umsatz des Unternehmens und auf die Auslastungen der Beherbergungsstätten und Transportmittel.¹⁴

Neben den exogenen Ursachen können auch endogene Ursachen Auslöser für Krisen sein. Diese entstehen unmittelbar im Unternehmen selbst und können zum Beispiel durch Missachtungen von Vorschriften, mangelnder Sicherheitsüberprüfungen oder durch Streiks bei den Leistungsbringern verursacht werden. Die Folgen endogener Ursachen können sowohl Kundenabwendungen und Mitarbeiterunzufriedenheit, als auch langfristige Imageschäden sein.¹⁵

¹² Vgl. Krystek/Moldenhauer [2007], S. 51 f.

¹³ Vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo [2001], S. 12.

¹⁴ Vgl. Dreyer/Dreyer/Rütt [2004], S. 219.

¹⁵ Vgl. Dreyer/Dreyer/Rütt [2004], S. 215 ff.

Sind Auswirkungen von Krisen destruktiver Form, so wirken sich diese stets negativ auf das Unternehmen aus. Betroffen von endogenen Wirkungen sind Arbeitnehmer oder Eigenkapitalgeber. Beispiele dafür sind die Abschaffung von Arbeitsplätzen oder Verluste des eigenen Kapitals. Im Gegensatz dazu beziehen sich exogene Auswirkungen auf den Staat und die Marktpartner. Das können beispielsweise steuerliche Mindereinnahmen oder ein Eigentumsvorbehalt von Lieferanten sein.

Wirken sich Krisen hingegen konstruktiv aus, so können diese erfolgreich als Chance genutzt werden und einen positiven Ausgang der Krise hervorrufen. Beispiele eines Turnarounds, was die Umkehr ins Positive bedeutet, sind die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Imageverbesserung des Unternehmens oder Steuermehreinnahmen durch höhere Gewinne.¹⁶

Um einen bestmöglichen Ausgang einer Krise zu schaffen, müssen das Krisenmanagement und die damit verbundene Krisenkommunikation ausgezeichnet organisiert und vorbereitet sein. Da vor allem während eines negativen Ereignisses die Bevölkerung, die Medien und die Kunden dem Unternehmen große Aufmerksamkeit entgegenbringen, dürfen hier keine unüberlegten Schritte und Fehlentscheidungen getätigt werden.¹⁷ Die Kernaufgaben sowie die Ziele des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation werden in den nachfolgenden Kapiteln erläutert und veranschaulicht.

2.3 Krisenmanagement

Das Krisenmanagement ist eine „besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“¹⁸. So kann das Krisenmanagement als ein einheitliches System verstanden werden, indem verschiedenste Aufgaben miteinander fungieren.¹⁹

¹⁶ Vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo [2001], S. 15.

¹⁷ Vgl. Jorzik/Ruisinger [2008], S. 287.

¹⁸ Krystek [1987], S. 90.

¹⁹ Vgl. Krystek [1987], S. 91

Die Kernaufgaben des Krisenmanagements sind die Krisenprävention und die Krisenbewältigung. Die nachfolgende Abbildung illustriert die zwei Schwerpunkte sowie die dazugehörigen Aufgaben.

Krisenprävention				Krisenbewältigung	
Krisenvorsorge		Krisenvermeidung		Schadensbegrenzung	Recovery
Planung	Implement ation	Frühaufklär ung	Anpassung	Anwendung des Instrumentariums	

Abb. 2: Phasen des Krisenmanagements.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Glaeßer [2005], S. 20.)

Unter Krisenprävention versteht die Literatur eine Vorbereitung auf zukünftige negative Ereignisse. Als Gegenstand hat sie die Bereiche Krisenvorsorge und Krisenvermeidung. Die Krisenvorsorge befasst sich mit den vorsorgenden Funktionen der Planung und der Maßnahmenimplementierung. Demnach werden hier beispielsweise operative Krisenpläne und Krisenstäbe erstellt sowie Sicherheits-Checks durchgeführt.²⁰ Ein Krisenplan ist ein komprimiertes Regelwerk, welches im Fall einer Krise zur Orientierung bei der Bewerkstelligung einer Krise dient. Der Krisenstab setzt sich aus einem kleinen Team zusammen, das in Krisensituationen Handlungsentscheidungen trifft, um den Vorstand von vorbereitenden Arbeiten zu entlasten.²¹

Der Bereich Krisenvermeidung ist zuständig für das Erfassen von Maßnahmen, die dazu beitragen, Krisenpotentiale zu erkennen und zu bewältigen, bevor eine Krise tatsächlich entsteht. Das können beispielsweise Frühaufklärungssysteme sein, die potentielle Krisen ergreifen können. Ein Beispiel für ein Frühaufklärungssystem ist das Radarsystem im Flugzeug, das die Piloten z.B. vor einer Kollision warnt. Diese Systeme dienen der frühzeitigen Warnung und Bewertung von potentiellen Gefahren. Mit Hilfe dieser Systeme können so rechtzeitig Anpassungen und Anwendungen von Gegenmaßnahmen getätigt werden.

Ab dem Zeitpunkt, an dem eine Krisensituation identifiziert wird, tritt die Krisenbewältigung ein. Sie setzt sich mit der aktiven und bewussten Krisensituation

²⁰ Vgl. Glaeßer [2005], S. 20.

²¹ Vgl. Dreyer/Dreyer/Rütt [2004], S. 221 f.

auseinander. Die oberste Priorität der Krisenbewältigung ist es, mit dem Einsatz des gesamten Managementinstrumentariums die Krisensituation so zu bewältigen, dass in der Gegenwart und in der Zukunft keine Folgeschäden erkennbar sind.²² Somit ist es ebenfalls Aufgabe des Krisenmanagements, den Krisenvorfall nachzubereiten und zu dokumentieren, um zukünftige Krisensituationen besser abwägen oder gar vermeiden zu können.²³

Vor allem für große Touristikkonzerne birgt die Krisenbewältigung eine besondere Herausforderung. Oft müssen nicht nur im Unternehmen Maßnahmen ergriffen werden, sondern auch am Zielgebiet selbst. Besonders in diesen Fällen bedarf es einer angemessenen Krisenkommunikation zu den Betroffenen und der Öffentlichkeit.²⁴

Doch für Unternehmen stellt die Krisenkommunikation eine enorme Herausforderung dar. Denn besonders in Krisenzeiten wird einem Unternehmen eine enorme öffentliche Aufmerksamkeit entgegengebracht. Deshalb müssen bei dieser Form von Kommunikation wesentliche Kommunikationsaspekte berücksichtigt werden. Warum die Krisenkommunikation eine Hürde für Unternehmen darstellt und welche Kommunikationselemente bei der Vermittlung einer Krise notwendig sind, wird im nächsten Kapitel veranschaulicht.

2.4 Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation ist ein „bedeutender Bestandteil des Krisenmanagements“²⁵ und beginnt lange bevor eine Krise tatsächlich wahrgenommen wird.²⁶ Es bedarf einer vorher klar definierten Organisationsstruktur, in der festgelegt wird, wer während der Krisensituation die Verantwortung der Kommunikation trägt. Betrifft eine Krise das gesamte Unternehmen, so liegt die Verantwortung bei der Firmenleitung, dem Vorstand des Unternehmens. Dennoch benötigt ein

²² Vgl. Glaeßer [2005], S. 20 f.

²³ Vgl. Dreyer/Dreyer/Rütt [2004], S. 229.

²⁴ Vgl. Dreyer/Dreyer/Rütt [2004], S. 223.

²⁵ Bundesministerium des Innern [2014], S. 2.

²⁶ Vgl. Jönck [2006], S. 457.

Unternehmen ebenfalls einen Krisenstab, der im Fall einer Krisensituation ausgerufen werden kann.²⁷

Für Unternehmen ist es äußerst notwendig, die Krise sowohl intern als auch extern zu kommunizieren. Die interne Krisenkommunikation bildet eine wesentliche Grundlage für die externe Krisenkommunikation und hat das Ziel, die Mitarbeiter verlässlich und rechtzeitig über die Krisenentwicklung sowie die geplanten Gegenmaßnahmen und deren Kommunikation in der Öffentlichkeit zu informieren. Besteht keine angemessene interne Kommunikation, kann es passieren, dass innerbetriebliche Folgeschäden entstehen. Dazu gehören beispielsweise Vertrauensbrüche gegenüber den eigenen Mitarbeitern und der Rückgang der Mitarbeitermotivation.²⁸ Neben der internen Kommunikation weist die externe Krisenkommunikation ebenfalls wesentliche Zielsetzungen auf. Dazu erwähnt Jönck vier wesentliche Elemente, die unerlässlich bei der Kommunikation einer Krise sind.

Eines der Elemente ist die Schnelligkeit. Laut dem Autor hat ein Unternehmen, das früh und rechtzeitig reagiert, die Chance, als aktiver Kommunikationspartner in der Öffentlichkeit dazustehen und nicht von den Medien geleitet zu werden. Dies ermöglicht dem Unternehmen, selbst in die Öffentlichkeit zu kommunizieren und nicht von Fehlinformationen eines Mediums getragen zu werden. Zudem schafft es ein Bild der Selbsterkenntnis und der Eigeninitiative, die Krise zu akzeptieren und zu bewältigen. Dennoch können bei diesem Punkt auch Gefahren auftreten. Bei einer zu überstürzten Reaktion können ungenaue und unvollständige Informationen übermittelt werden, die im Zweifel die Kommunikationspartner verärgern könnten.²⁹

Ein weiteres Element ist die Flexibilität. „Krisenkommunikation erfordert ein Höchstmaß an Anpassungsfähigkeit“³⁰, da Krisen individuelle Krisenursachen, die unterschiedlichster Form sein können, aufweisen. Oft treten Krisen unvorher-

²⁷ Vgl. Jönck [2006], S. 457 ff.

²⁸ Vgl. Bradtke-Hellthaler [2009], S. 68 ff.

²⁹ Vgl. Jönck [2006], S. 457 ff.

³⁰ Jönck [2006], S. 458.

sehbar auf und Resonanzen der Öffentlichkeit können unterschiedlich ausfallen.³¹ Dabei gilt, die situationsbedingte Krise richtig einordnen zu können und den richtigen Ton zu treffen.³²

Darüber hinaus erläutert Jönck die Elemente Richtigkeit und Verständlichkeit. Alle Informationen, die mit der Öffentlichkeit geteilt werden, müssen der Wahrheit entsprechen und verständlich sein. Vor allem die Verständlichkeit ist ein wichtiger Punkt. Besonders hier muss das Unternehmen sicherstellen, dass ihr Kommunikationspartner mit dem Arbeitsumfeld vertraut ist. In dem Fall muss der Partner, sei es ein Politiker, Bürger oder Journalist den Zusammenhang der Unternehmensbranche und der Krise verstehen. Besteht keine klare Kommunikation kann es passieren, dass das Unternehmen seine Kommunikationspartner verliert und im Extremen den Eindruck erweckt, Informationen zu verheimlichen oder zu verdecken. Dennoch ist es auch wichtig, nicht mit langen Erklärungen den Partner vom eigentlichen Thema abzuwenden und ihn nicht mit überschüssigen Informationen zu konfrontieren.

Demnach muss in der Krisenkommunikation ein klares Gleichgewicht zwischen Krisensituation und dem Unternehmensumfeld geschaffen werden.³³ Oberstes Ziel der Krisenkommunikation ist es, glaubwürdig und authentisch in die Öffentlichkeit zu kommunizieren, um auch in Krisensituationen das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit aufrecht zu erhalten.³⁴ Neben der Glaubwürdigkeit und dem authentischen Auftreten ist es zudem äußerst notwendig, die Emotionen im Zusammenhang einer Krise zu berücksichtigen. Aufgrund einer verheerenden und ungewöhnlichen Situation können Ängste und Unsicherheiten bei den Kommunikationspartnern auftreten. Somit müssen neben Zahlen, Daten und Fakten auch emotionale Aspekte berücksichtigt werden.³⁵

Vor allem in Krisensituationen von Touristikkonzernen, in denen oft größere Personenkreise betroffen sein können, ist es von immenser Bedeutung, den richtigen Ton zu treffen, auf die betroffenen Personen einzugehen, ihnen zuzuhören

³¹ Vgl. Jönck [2006], S. 458.

³² Vgl. Puttenat [2009] 54 f.

³³ Vgl. Jönck [2006], S. 458.

³⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern [2014], S. 13.

³⁵ Vgl. Ammann/Nöthiger/Schilling [2005], S. 67.

und die Gefühle zu berücksichtigen. Ohne diese Eigenschaften schafft das Unternehmen keine Vertrauensbasis zwischen sich und der Öffentlichkeit und keinen angemessenen Abschluss der Krise.³⁶

Rückblickend auf das Kapitel kann gesagt werden, dass sowohl das Krisenmanagement als auch die Krisenkommunikation bestens vorstrukturiert und geplant werden muss, da ansonsten verheerende Folgeschäden für eine gesamte Organisation entstehen können. Zudem ist erkennbar, dass es zentrale Kernaufgaben im Krisenmanagement gibt und bedeutsame Kommunikationselemente in der Krisenkommunikation vorhanden sind. Dennoch zeigt das Kapitel, dass feststehende Handlungs- und Kommunikationspläne bei der Bewerkstelligung einer Krise nicht existieren können, da jeder Krisenfall Individualität aufweist und somit eine enorme Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bewiesen werden muss.

³⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern [2014], S. 13.

3 Social Media

Das Social Media hat sich in den letzten Jahren neben den gängigen Kommunikationsmedien, wie dem Radio oder dem Fernseher, als ein weiterer Kommunikationskanal in der Gesellschaft etabliert. Auch Unternehmen nutzen heutzutage dieses Medium, um ihre Marke im Internet zu präsentieren und mit Kunden und Fans zu interagieren. Doch im Fall einer Unternehmenskrise stellt dieses moderne und dynamische Kommunikationsmedium eine enorme Anforderung an Unternehmen. Welche das sind und welche Chancen und Risiken bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation auftreten können, wird in diesem Kapitel veranschaulicht und erklärt.

3.1 Social Media

Das World Wide Web hat sich in den vergangenen Jahren vom Web 1.0 zum Web 2.0 weiterentwickelt. Diese Weiterentwicklung ist ein bedeutsamer Schritt für die vereinfachte und verbesserte Kommunikation innerhalb des Internets. Das Web 1.0 zeichnete sich durch ein Einweg-Kommunikationsmittel aus, welches aus statischen Webseiten bestand und in dem keine Interaktion zwischen Nutzern stattfand. Das Web 2.0 hingegen zeigt den Wandel zu einem Interaktionskommunikationsmittel auf, dem Social Media.³⁷

Social Media, zu Deutsch soziale Medien, beinhaltet die verschiedensten technischen Plattformen des Internets. Das Besondere bei Social Media ist, dass nicht nur Unternehmen am Web 2.0 teilhaben können, sondern auch Personen selbst. Diese haben nun die Möglichkeit sich in den sozialen Medien auszutauschen, selbst Videos zu drehen oder Blogbeiträge zu schreiben.

In diesem Kontext wird auch der Begriff „User Generated Content“ verwendet, welcher im Kontrast zum Begriff „Brand Generated Content“ steht. Brand Generated Content umfasst alle Unternehmensinhalte, die von einem Mitarbeiter des Unternehmens verfasst werden.³⁸ User Generated Content hingegen bedeutet, dass Inhalte von Nutzern und nicht von Unternehmen erstellt werden. Beispiele

³⁷ Vgl. Beilharz [2012], S. 10.

³⁸ Vgl. Burmann et al. [2015], S. 215 ff.

hierfür sind Rezensionen auf Bewertungsplattformen oder Nutzer-Kommentare bezüglich eines Unternehmensbeitrags.³⁹

Vor allem in den sozialen Medien ist der Nutzer der Sender des Monologs und nicht das Unternehmen. Der Nutzer ist in dem Fall derjenige, der einen Dialog fordert und schnelle Reaktionen und Antworten vom Unternehmen erwartet.⁴⁰ Somit ermöglichen die sozialen Medien dem Nutzer, mit einem Unternehmen persönlich in Kontakt zu treten.

Personen, die Social Media aktiv nutzen und Inhalte verfassen, werden in der Literatur als „Prosumenten“ bezeichnet. Dieses Kunstwort besteht aus den Wörtern Produzent und Konsument. Demnach können Nutzer in gleicher Maße konsumieren und produzieren.⁴¹ Wesentliche Merkmale der Prosumenten sind die Partizipation am Geschehen, die mediale Selbstdarstellung im Netz, die Individualisierung mit Hilfe der Multioptionalität, was die „Ausdifferenzierung der Wahlmöglichkeiten“⁴² bedeutet und der Wunsch nach sozialer Interaktion.⁴³

Die Interaktion eines Nutzers kann in unterschiedlichster Form auftreten. Neben dem eigenen Erstellen eines Inhalts können Nutzer auch Inhalte teilen. Dies ist eine Funktion, mit der ein Nutzer interessante Beiträge eines Unternehmens oder einer Privatperson an Freunde weiterreichen kann.

Des Weiteren können Nutzer mit Hilfe eines „Gefällt mir“-Button ihre eigene Meinung bezüglich eines Beitrags abgeben. So können sie beispielsweise ihren Gefallen an einem Foto, Video oder einem Text ausdrücken. Zudem gibt es auf manchen Plattformen sogar einen „Gefällt mir nicht“-Button, der wiederum eine ablehnende Haltung gegenüber einem Inhalt veranschaulichen soll.⁴⁴ Seit kürzerer Zeit ermöglicht das Netzwerk Facebook dem Nutzer, neben dem „Gefällt mir“-Button auch andere Meinungen zu einem Beitrag zu äußern. Mit Hilfe von Smileys und einem Herzen sollen so auch Liebe, Trauer, Freude, Überraschung und Wut zum Ausdruck gebracht werden.

³⁹ Vgl. Beilharz [2012], S. 12.

⁴⁰ Vgl. Bundesministerium des Innern [2014], S. 22.

⁴¹ Vgl. Beilharz [2012], S. 13.

⁴² Tropp [2014], S. 204, zitiert nach Rasch [2016], S. 89.

⁴³ Vgl. Rasch [2016], S. 88.

⁴⁴ Vgl. Beilharz [2012], S. 13.

Ein weiterer Bestandteil der sozialen Medien ist das Vernetzen. Selbst wenn nicht die Absicht besteht, Inhalte zu erstellen oder zu teilen, können Personen Social-Media-Plattformen nutzen, um Aktivitäten eines Freundes, eines Unternehmens oder sogar eines Prominenten zu verfolgen.

Mittlerweile umfasst das Social Media eine Vielzahl von Plattformen. Neben Netzwerken, Bewertungsplattformen oder Blogs, gibt es noch Videodatenbanken oder Videochat-Systeme. Für Unternehmen ist zu beachten, dass sie sich nicht auf allen Plattformen engagieren sollen. Sie müssen sich für die ihrer Meinung nach wichtigsten Plattformen entscheiden, bei der wesentliche Faktoren eine Rolle spielen. Zunächst müssen genaue Zielsetzungen erklärt werden, die mittels Social Media erreicht werden sollen. Das können beispielsweise die Steigerung der Bekanntheit, die Verbesserung des Images oder die Schaffung einer direkten Dialogmöglichkeit sein.⁴⁵ Daraufhin ist es notwendig, die Plattformen zu finden, bei denen die jeweilige Zielgruppe aktiv ist, das heißt, die Reichweite zur Zielgruppe muss sichergestellt sein. Außerdem müssen Marketingmöglichkeit und die anfallenden Kosten berücksichtigt werden.⁴⁶

Die folgende Statistik zeigt die weltweit größten Social Networks und Messenger nach Anzahl der monatlichen aktiven Nutzer im Jahr 2015 auf.

⁴⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern [2014], S. 23.

⁴⁶ Vgl. Beilharz [2012], S. 13 f.

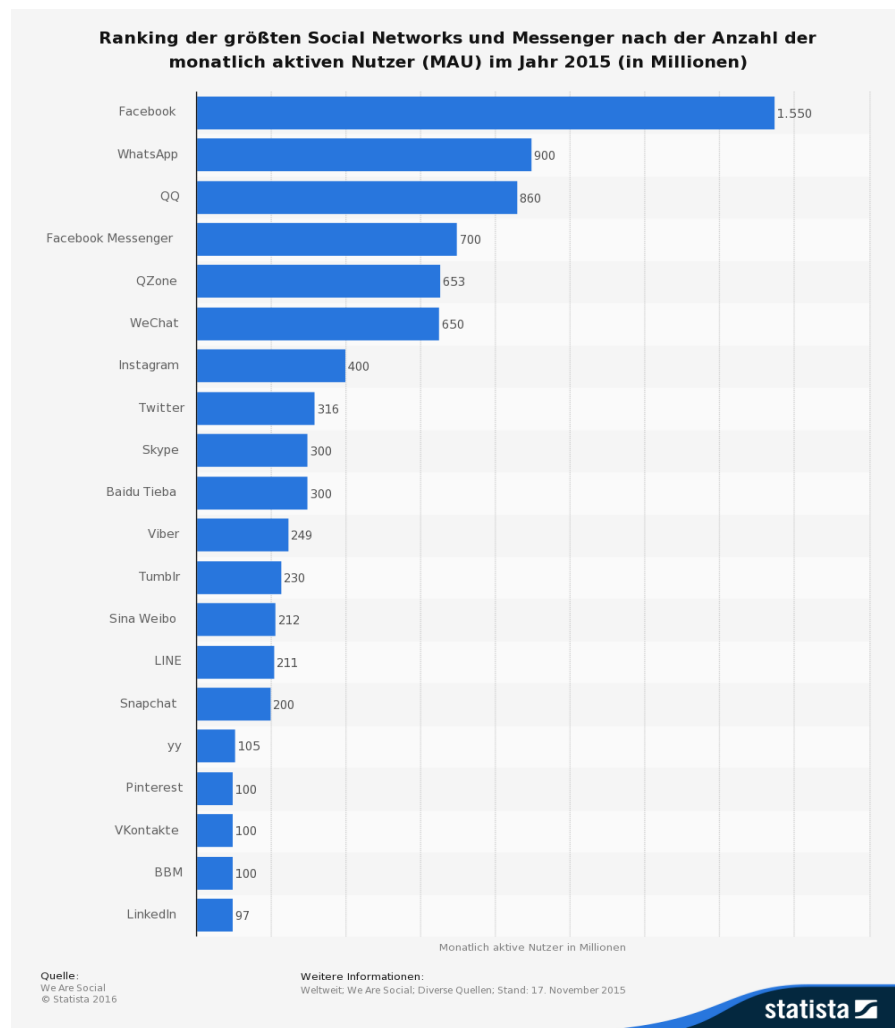


Abb. 3: Social Networks mit den meisten Nutzern weltweit 2016.

(Quelle: We Are Social in www.statista.com.)

Zu erkennen ist, dass Facebook mit 1.550 Milliarden aktiven Nutzern im Monat das größte soziale Netzwerk der Welt darstellt. Aufgrund dieser Tatsache ist Facebook eine geeignete Plattform für Unternehmen, da die Reichweite zu vielen Kunden und Fans gegeben ist. Zudem bietet das Netzwerk diverse Marketingmöglichkeiten an. Unternehmen können ihren eigenen Social-Media-Kanal erstellen und dort zahlreiche Beiträge, Videos oder Fotos hochstellen. Sie können Gewinnspiele oder Events über Facebook ankündigen, Umfragen erstellen oder Unternehmensinformationen teilen.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Beilharz [2012], S. 17.

Eine weitere Plattform, die mittlerweile eine immense Bedeutung im Social Media aufzeigt, ist der Foto-Dienst Instagram. Mit Instagram können Nutzer ihre Fotos und Videos bearbeiten und online mit Freunden teilen. Des Weiteren wurde Instagram 2012 von Facebook-Gründer Mark Zuckerberg gekauft. Mit dem Erwerb möchte das Unternehmen Facebook enger mit Instagram zusammenarbeiten und den Nutzern vereinfachte Funktionen anbieten.⁴⁸

In der obenstehenden Statistik kann entnommen werden, dass Instagram mit Platz sieben und 400 Millionen monatlichen aktiven Nutzern eine weitverbreitete Plattform ist. 2016 wurde zudem bekannt, dass insgesamt 9 Millionen Deutsche Instagram verwenden. Somit setzen zunehmend mehr Unternehmen auf ein Profil bei Instagram.⁴⁹

Unter einem Beitrag bei Instagram kann außerdem oft ein „Hashtag“, der sich in einem Raute-Zeichen (#) widerspiegelt, auftauchen. Das Kunstwort Hashtag setzt sich aus den englischen Wörtern „hash“ und „tag“ zusammen. Hash bedeutet Doppelkreuz (#) und tag markieren. Mit diesem Zeichen können Nutzer ihrem Beitrag eine thematische Zuweisung geben.⁵⁰ Postet beispielsweise ein Nutzer ein Bild von einem Flughafen, so kann dieser z.B. #travel in seinen Beitrag mit einbinden. Mit Hilfe dieser Funktion können Nutzer auf den Hashtag klicken und finden eine gefilterte Bild- und Videodatenbank aller Beiträge, die mit diesem Hashtag behaftet sind. Die Hashtag-Funktion kann nicht nur bei Instagram eingesetzt werden, sondern auch auf anderen Social-Media-Plattformen, wie z.B. Facebook.

Die vorliegende Arbeit wird sowohl Facebook als auch Instagram am Beispiel der verunglückten Germanwings-Maschine heranziehen, um zu veranschaulichen, wie das Unternehmen Lufthansa das Flugzeugunglück über Social Media kommuniziert hat. Doch bevor das Krisenbeispiel illustriert wird, folgt vorerst ein Überblick über den Einsatz von sozialen Medien in der Krisenkommunikation. Zusätzlich werden literarische Theorien über die Möglichkeiten und Risiken von Social Media in der Krisenkommunikation herangezogen, um der zugrundeliegenden Forschungsfrage ein theoretisches Gerüst zu geben.

⁴⁸ Vgl. Zeit Online [2012], o. S.

⁴⁹ Vgl. Firsching [2016], o. S.

⁵⁰ Vgl. Eichfelder [2015], o. S.

3.2 Social Media in der Krisenkommunikation

Wie im Kapitel 2.4 beschrieben, stellt die Krisenkommunikation eine besondere Herausforderung für Unternehmen dar. Vor allem die Kommunikation über Social Media, in denen Informationen schnell verbreiten werden und Resonanzen und Meinungen unterschiedlich ausfallen können, muss diese bestes vorbereitet sein.⁵¹

Auch im Social Media ist es notwendig, auf die Krisenkommunikationselemente Schnelligkeit, Flexibilität, Glaubwürdigkeit und Verständlichkeit zurückzugreifen. Doch besonders hier müssen Unternehmen auf Emotionen von Nutzern eingehen und Empathievermögen aufzeigen, da Betroffene über Social Media ihre Ängste und Unsicherheiten persönlich zum Ausdruck bringen können. Somit müssen Unternehmen sicherstellen, dass geschulte Krisenteams die Krisenkommunikation in den sozialen Medien übernehmen.⁵² Die nachfolgende Abbildung illustriert die drei zentralen Aufgabenbereiche, mit der sich das Krisenmanagement im Social Media auseinandersetzt.

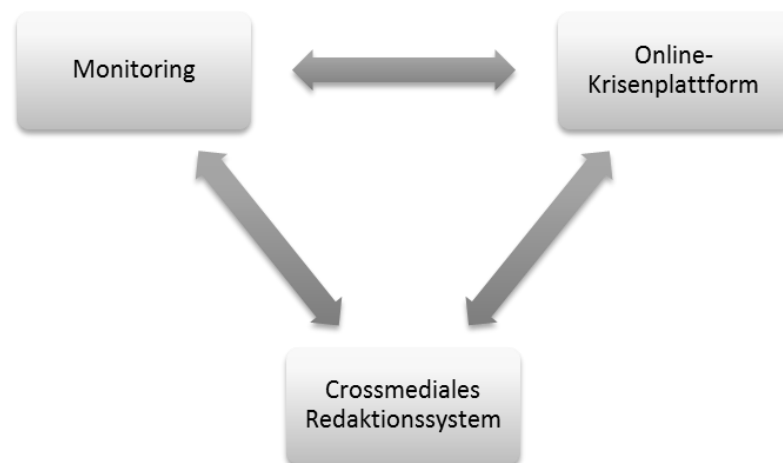


Abb. 4: Aufgabenbereiche der Social-Media-Krisenkommunikation.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Manger/Wache [o. J.], S. 199.)

Um eine Krise professionell über Social Media kommunizieren zu können, muss das Krisenteam über ein gutes Monitoring verfügen. Unter dem Begriff Monitoring versteht die Literatur die Beobachtung und Auswertung der Kommunikation von

⁵¹ Vgl. Bundesministerium des Innern [2014], S. 24.

⁵² Vgl. Manger/Wache [o. J.], S. 189 f.

Beiträgen, die auf den verschiedensten Plattformen verfasst werden. Mit Hilfe des Monitorings werden in Echtzeit Kommunikationsinhalte analysiert, sodass Unternehmen im Ernstfall sofort auf die Beiträge reagieren können. Darüber hinaus benötigt ein Unternehmen eine interne Online-Krisenplattform, um die Kommunikation der Krisenteams zu organisieren. Bei einem international tätigen Konzern können so beispielweise wichtige Informationen an alle Krisenteams der unterschiedlichsten Länder zur Verfügung gestellt werden.

Der dritte Aufgabenbereich der Social-Media-Krisenkommunikation befasst sich mit der Echtzeitkommunikation zur Öffentlichkeit. Mit Hilfe von crossmedialen Redaktionssystemen können Inhalte und Beiträge auf mehreren Kommunikationskanälen erstellt werden, um Informationen zielgerichtet verbreiten zu können.⁵³

Für Unternehmen ist dabei zu beachten, dass sie Beiträge so formulieren, dass sie für den Nutzer einen hilfreichen und nutzbaren Informationsgehalt aufweisen. Ziel des Unternehmens ist es, mit den Inhalten dem Nutzer zu signalisieren, dass es zuhört und helfen möchte.⁵⁴

Aus der Theorie lässt sich erkennen, dass die Krisenkommunikation über Social Media ebenfalls professionell vorbereitete Strukturen aufweisen muss, um eine Krisensituation angemessen zu vermitteln. Um aufzuzeigen, welche Chancen ein Unternehmen durch die Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation hat, werden im Folgenden die vielfältigen Möglichkeiten präsentiert. Neben den Chancen werden zusätzlich mögliche Gefahren von dem Gebrauch von Social Media in der Krisenkommunikation veranschaulicht.

3.3 Chancen & Risiken von Social Media in der Krisenkommunikation

Befindet sich ein Unternehmen in einer Krisensituation, so bietet sich Social Media mit seinen kurzen und günstigen Informationswegen und seiner globalen vernetzten Struktur als ein geeigneter Kommunikationskanal an. Durch dieses interaktive Medium können Personen sich weltweit untereinander austauschen

⁵³ Vgl. Manger/Wache [o. J.], S. 198 f.

⁵⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern [2014], S. 24.

und sich mit dem betroffenen Unternehmen in Verbindung setzen.⁵⁵ Dennoch können bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation auch Gefahren auftreten, falls vorab keine Vorbereitungen der zu kommunizierenden Inhalte getätigt wurden. Somit muss das Krisenmanagement überlegen, was über die sozialen Medien kommuniziert wird und auf welche Art und Weise dies stattfindet.

Oberste Priorität stellt die Kommunikation an sich dar. Denn während einer Krise kann nicht „nicht“ kommuniziert werden. Entweder übernimmt die Kommunikation im Social Media das Unternehmen oder der Nutzer. Übernimmt das Unternehmen die Kommunikation und berücksichtigt dabei noch die Kernelemente der Krisenkommunikation, so hat das Unternehmen die Chance, als glaubwürdiger und vertrauenswürdiger Kommunikationspartner in der Öffentlichkeit dazustehen. Das Unternehmen beweist so, dass es sich um die Krise kümmert und die bestmöglichen Handlungsmaßnahmen zur Bewältigung der Krise ergreifen will.

Entsteht die Kommunikation aus Reihen der Nutzer, die auf Antworten und Reaktionen des Unternehmens warten, kann die Nicht-Kommunikation des Unternehmens als Schweigen wahrgenommen werden. Mit dieser Einstellung kann das Unternehmen die Gefahr eingehen, als inkompetent und unglaubwürdig dazustehen.⁵⁶

Weitere Gefahren, die aus der Nicht-Kommunikation resultieren können, sind Gerüchte oder ein „Shitstorm“. Der Begriff Shitstorm wird häufig im Internet verwendet und beschreibt eine Welle von unkontrollierbaren negativen Reaktionen von Nutzern.⁵⁷ Die Auslöser eines Shitstorms können unterschiedlichster Art sein und sowohl Unternehmen, als auch Personen betreffen. Dieser kann neben der Nicht-Kommunikation auch aus Kundenunzufriedenheit, Verstöße gegen Normen und Regeln oder aus einem inakzeptablen Beitrag herrühren.⁵⁸

Somit zeigt sich, dass das Social Media durch seine dynamische Struktur auch Unüberschaubarkeit und Unvorhersehbarkeit mit sich führt. Um solche Gefahren zu umgehen, steht die Notwendigkeit der schnellen Kommunikationsbereitschaft

⁵⁵ Vgl. Homuth [2000], S. 42.

⁵⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern [2014], S. 24.

⁵⁷ Vgl. Hoffmann [2012], S. 3.

⁵⁸ Vgl. Fuchs [2014], o. S.

und -fähigkeit an oberster Stelle. Dabei bietet sich das Social Media als ein geeigneter Kommunikationskanal an. Informationen können schnell verbreitet werden und zusätzlich besteht die Chance, falsche Informationen zu identifizieren und diese richtigzustellen.⁵⁹

Ein weiterer Vorteil von der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation ist die Vermittlung von Emotionen und Gefühlen. Besonders in Krisenfällen, in denen auch Kunden involviert sein können, ist es von höchster Priorität, achtsam und einfühlsam zu kommunizieren. Vor allem in den sozialen Medien können Unternehmen mit Hilfe eines guten Monitorings auf Äußerungen von Nutzern eingehen und dementsprechend achtsam reagieren.⁶⁰ Des Weiteren besteht die Möglichkeit, mit Hilfe von Bildern oder Videos die Emotionen kreativ zu veranschaulichen. Mit emotionalen Gesten kann ein Unternehmen den Nutzern vermitteln, dass es zuhört, mitfühlt und vollste Anstrengung in die Bewältigung der Krise setzt.

Bei der Betrachtung des gesamten Kapitels wird deutlich, wie vorbereitet und vorsichtig die Krisenkommunikation im Social Media umgesetzt werden muss. Aufgrund der unvorhersehbaren individuellen Resonanzen und Meinungsäußerungen der Nutzer kann hier ebenfalls kein vorstrukturierter Kommunikationsplan eingesetzt werden. Somit erfordert das moderne Medium eine immense Kommunikationsflexibilität, die durch qualifizierte Mitarbeiter durchgeführt werden muss, um langfristige Folgeschäden zu vermeiden. Um aufzuzeigen, wie ein Unternehmen während einer Krisensituation über Social Media kommuniziert, wird die vorliegende Arbeit den Krisenvorfall des Flugzeugunglücks der 4U9525 heranziehen und unter Rekurs der dargelegten theoretischen Fachliteratur einordnen.

Dieser Krisenvorfall wird bewusst untersucht, da er aufgrund seines verheerenden Ausgangs, der jungen Vergangenheit und der hohen Social-Media-Präsenz ein geeignetes Fallbeispiel darstellt. Deshalb folgt im nächsten Kapitel die Unternehmensvorstellung der Lufthansa Group, sowie die Darstellung der Ereignisse zum Unglück der abgestürzten Maschine. Daraufhin wird veranschaulicht, wie dieses Krisenbeispiel in den sozialen Medien Facebook und Instagram vermittelt wurde.

⁵⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern [2014], S. 24.

⁶⁰ Vgl. Bundesministerium des Innern [2014], S. 23.

4 Deutsche Lufthansa AG

4.1 Das Unternehmen Lufthansa

Die Lufthansa Group ist ein international tätiger Luftverkehrskonzern mit Sitz in Deutschland. Die Gruppe operiert gemeinsam mit 540 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften, die in die fünf Geschäftsfelder Passenger Airline Gruppe, Logistik, Technik, Catering und IT Services gegliedert sind.

Das Kerngeschäft des Unternehmens ist die Passenger Airline Gruppe. Dazu gehören die Fluggesellschaften Lufthansa Passage (inklusive Germanwings und Eurowings), SWISS, Austrian Airlines, Brussels Airlines und Sunexpress. Insgesamt bietet die Lufthansa Passage Airline Gruppe ein weltweites Streckennetz von 271 Destinationen in 107 Ländern an.

Die Deutsche Lufthansa AG ist die Obergesellschaft der Lufthansa Group und stellt die größte operative Einzelgesellschaft der Gruppe dar. Bis auf die Fluggesellschaften Germanwings und Eurowings unterliegen die Überwachung sowie die Geschäfts- und Ergebnisverantwortung des Unternehmens den jeweiligen Konzerngesellschaften allein.

Die Germanwings GmbH gehört zur Lufthansa Passage, da sie eine 100% Tochtergesellschaft des Mutterkonzerns Lufthansa ist. Flugbesatzungen der Germanwings werden durch die Geschäftsleitung der Lufthansa organisiert und gemanagt.⁶¹ Seit Oktober 2015 operiert die Germanwings gemeinsam mit der Fluggesellschaft Eurowings. So werden nun neben 130 Zielen in Europa auch Langstreckenflüge wie zum Beispiel nach Thailand oder Punta Cana angeboten.⁶²

Das gemeinsame Ziel der Lufthansa Group ist es, alle Ansprüche der Kunden hinsichtlich Sicherheit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Qualität und Service zu erfüllen.⁶³ Einige dieser Ziele vertritt das Unternehmen ebenfalls auf seinen Social-Media-Plattformen. Das Unternehmen nutzt aktiv und intelligent die Plattformen,

⁶¹ Vgl. Lufthansa Group [2016], o. S.

⁶² Vgl. Eurowings [2016], o. S.

⁶³ Vgl. Lufthansa Group [2016], o. S.

die ihre Kunden nutzen. Dabei setzt Lufthansa auf die Kundenpflege und die Schaffung und Entwicklung neuer Kommunikationswege. Neben Facebook agiert das Unternehmen auch auf Instagram, Twitter und vielen weiteren Netzwerk-Plattformen.⁶⁴

4.2 Flug 4U9525

Am Morgen des 24.03.2015 ereignete sich das Flugzeugunglück der Germanwings-Maschine 4U9525 in den südfranzösischen Alpen. Der Airbus A320 war auf dem Linienflug von Barcelona nach Düsseldorf. An Bord der Maschine waren insgesamt 150 Insassen, darunter 144 Passagiere und sechs Besatzungsmitglieder.⁶⁵

Nachdem bestätigt wurde, dass das Flugzeug verunglückt ist, stand zunächst die Unfallursache nicht fest. Während des Flugs wurde gutes Wetter aufgezeichnet und die Piloten hatten keinen Notruf abgesetzt.⁶⁶ Als Rettungskräfte am schwer zugänglichen Unfallort eintrafen, konnten keine Überlebenden identifiziert werden.⁶⁷ Somit lag die Hauptaufgabe der Einsatzkräfte in der Bergung der Leichname und der Blackbox. Die Blackbox besteht aus den zwei Aufzeichnungsgeräten Flight Data Recorder (FDR) und dem Cockpit Voice Recorder (CVR).⁶⁸

Der FDR, zu Deutsch Flugdatenschreiber, ist für die Aufzeichnung aller relevanten Flugdaten zuständig (z.B. Flughöhe und Geschwindigkeit). Der CVR, auch Stimmrekorder genannt, dient der Protokollierung der Gespräche und Geräusche im Cockpit. Mit Hilfe dieser Aufzeichnungsgeräte kann ermittelt werden, welche Ursachen einem Flugzeugunglück zugrunde liegen.⁶⁹

⁶⁴ Vgl. Lufthansa [2012], S. 5 ff.

⁶⁵ Vgl. BEA [2015], S. 6 ff.

⁶⁶ Vgl. BEA [2015], S. 20 f.

⁶⁷ Vgl. BEA [2016], S. 8.

⁶⁸ Vgl. Strauch [2008], o. S.

⁶⁹ Vgl. Strauch [2008], o. S.

Die Auswertung der zwei Geräte folgte durch die französische Behörde für zivile Luftfahrt-Sicherungsuntersuchung (BEA). Die Auswertungen der Blackbox ergaben, dass das Flugzeug mit einem kontrollierten Sinkflug absichtlich vom Copiloten in die Berge gesteuert wurde.⁷⁰

Durch den Stimmrekorder konnte entnommen werden, dass der Kapitän zu Beginn der Reiseflughöhe das Cockpit verließ. Nachdem dieser nach einigen Minuten wieder den Eintritt zum Cockpit haben wollte, öffnete der Copilot die Tür nicht. Die Cockpittüren sind aufgrund von Sicherheitsanforderungen so konstruiert, dass nur die Cockpitbesatzung den Zugang zum Cockpit freigeben kann und äußerliches gewaltsames Einwirken und Eindringen unmöglich ist. Somit war es für den Kapitän, der mehrfach versuchte, Zugang zum Cockpit zu erlangen, nicht möglich, ins Cockpit zurückzukehren.

Durch den FDR konnte ermittelt werden, dass der Copilot während er alleine im Cockpit war, den Autopiloten bewusst so umstellte, dass das Flugzeug in den Sinkflug ging. Er reagierte weder auf die Funksprüche der französischen Fluglotsen noch auf die Klopfgeräusche an der Cockpittür. 11 Minuten nachdem der Kapitän das Cockpit verließ, kollidierte das Flugzeug mit dem Gelände. Ermittlungen zufolge litt der Copilot unter einer schweren Depression, die auch während seiner Ausbildung im Jahr 2008 schon einmal vorkam.⁷¹

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert den Begriff Depression als eine mentale Erkrankung, deren Symptome unterschiedlich ausfallen können. Zu den häufigsten Symptomen gehören Unzufriedenheit, Traurigkeit, Antriebslosigkeit oder Schlaflosigkeit. Depressionen können kurz- und langfristig sein und wiederkehren. Sie können sowohl das Privatleben, als auch die Leistungen während der Arbeit beeinträchtigen und im Ernstfall einen Suizid hervorrufen.⁷²

Der Copilot zeigte Ende 2014 einen verschlechternden Gesundheitszustand auf und kontaktierte mehrere Ärzte und Psychiater, die Symptome einer depressiven Episode diagnostizierten. Diese verschrieben ihm antidepressiv wirkende und schlaffördernde Medikamente.

⁷⁰ Vgl. BEA [2016], S. 109.

⁷¹ Vgl. BEA [2016], S. 8 ff.

⁷² Vgl. World Health Organization [2016], o. S.

Weder der Copilot noch die Gesundheitsdienstleister informierten eine Luftfahrtbehörde oder das Unternehmen über den Gesundheitszustand des Copiloten.⁷³

Trotz der Kenntnislosigkeit des Unternehmens erhält das Unternehmen Lufthansa Vorwürfe von Angehörigen und der Bundesärztekammer (BÄK). Der BÄK Präsident Frank Ulrich Montgomery wirft dem Unternehmen vor, Fehler gemacht zu haben. Er bekräftigt seine Argumentation damit, dass das Unternehmen den Piloten trotz der bekannten Vorerkrankung ohne weitere zusätzliche Untersuchungen fliegen ließ.⁷⁴ Für das Unternehmen Lufthansa stellt dieses Unglück mit 150 Toten den größten Krisenfall ihrer Geschichte dar. Das letzte Unglück der Fluggesellschaft ereignete sich 1993 in Polen, bei dem zwei Menschen tödlich verletzt wurden.⁷⁵

Bedingt durch den unvorhersehbaren Kriseneintritt und dem folgeschweren Ausmaß des Unglücks, bestand besonders hier eine große Herausforderung für das Krisenmanagement der Lufthansa. Somit wird im Folgenden Kapitel der Arbeit das Unglück genauer in das Krisenmanagement eingeordnet. Darüber hinaus wird dem/der Leser/in einen Überblick gegeben, wie das Unternehmen Lufthansa in den Social-Media-Plattformen Facebook und Instagram über den Absturz kommuniziert hat.

4.3 Krisenkommunikation im Social Media am Beispiel des Flugs 4U9525

Der Absturz der Germanwings-Maschine kann als Krise definiert werden, da es eine nicht gewollte Situation mit einem unabwendbaren Ausgang darstellt, in der ein großer Personenkreis von betroffen ist. Aufgrund des unabwendbaren tödlichen Ausgangs kann das Fallbeispiel auch als Katastrophe beschrieben werden (vgl. Kapitel 2.1).

Dem Flugzeugunglück liegen sowohl exogene als auch endogene Krisenursachen zugrunde, die destruktiv wirken. Da sich der Vorfall während eines Linien- transports ereignete, verzeichnet das Unglück exogene Ursachen. Die

⁷³ Vgl. BEA [2016], S. 8 f.

⁷⁴ Vgl. Westdeutsche Zeitung [2016], o. S.

⁷⁵ Vgl. Focus [2014], o. S.

depressive Erkrankung des Copiloten können als endogene Ursachen beschrieben werden, sowie die mangelnden Sicherheitsüberprüfungen des Unternehmens (Vgl. Kapitel 2.2).

Durch den unerwarteten Kriseneintritt und der Schwere des Ausgangs des Vorfalls wurde dem Unternehmen eine enorme Aufmerksamkeit entgegengebracht. Nicht nur Angehörige und Journalisten forderten Informationen, sondern auch Bürger und Kunden aus verschiedensten Ländern. Somit stand die Notwendigkeit der schnellen Informations- und Kommunikationspolitik an erster Stelle.

Im Fall eines verheerenden Kriseneintritts übernimmt der Mutterkonzern die Aufgabe der Krisenbewältigung, da ansonsten ein negativer Imagetransfer von der Tochtergesellschaft auf den Mutterkonzern entstehen kann.⁷⁶ Deshalb übernahm die Krisenkommunikation der Vorstandsvorsitzende der Lufthansa Group Carsten Spohr. Er war das „Gesicht der Krise“⁷⁷ und steuerte aktiv die Krisenkommunikation.

Am Tag des Unglücks hat das Unternehmen Lufthansa auf verschiedensten Social-Media-Plattformen reagiert und kommuniziert. Im sozialen Netzwerk Facebook hat das Unternehmen, das dort derzeit von 1.997.679 Millionen Nutzern (Stand 12.04.2016) verfolgt wird, sowohl sein Titelbild als auch sein Profilbild geändert.⁷⁸ Die folgende Abbildung illustriert links das Titelbild und rechts das Profilbild des Unternehmens.



Abb. 5: Titelbild und Profelfoto von Lufthansa auf Facebook.

(Quelle: Facebook.com/lufthansa.)

⁷⁶ Vgl. Dreyer/Dreyer/Rütt [2004], S. 216.

⁷⁷ Maass [2015], o. S.

⁷⁸ Vgl. Binner [2015], o. S.

Das Titelbild zeigt das Logo der Fluggesellschaft Germanwings in den Trauerfarben Schwarz-Weiß auf. Das Profilfoto weist das Logo der Lufthansa auf, welches ebenfalls in Schwarz-Weiß gehalten ist. Unter den Logos kann der Hashtag #indeepsorrow entnommen werden. Der in der englischen Sprache verfasste Hashtag bedeutet in der deutschen Sprache "in tiefer Trauer".

Des Weiteren ist erwähnenswert, dass das Profilfoto im Gegensatz zu den anderen Profilbildern des Unternehmens mit 20.182 „Gefällt mir“ Angaben und 2657 geteilten Inhalten (Stand 12.04.2016) das meist bewertete Profilfoto des Kanals ist.⁷⁹ Darüber hinaus hat das Unternehmen am Tag des Unglücks Beiträge verfasst, in denen Angehörige und Kunden Informationen zu einer Krisenhotline entnehmen konnten.⁸⁰

Am folge Tag stellte das Unternehmen auf Facebook eine deutsche und englische Videobotschaft des Vorstandsvorsitzenden Carsten Spohr online. Im Video zeigt sich Carsten Spohr bestürzt über den Vorfall. Er vermittelt im Video, dass die oberste Priorität die Angehörigen und Opfer der Katastrophe sind, sowie die Aufklärung des Unglücks. Er zeigt sich schockiert darüber, dass ein Unternehmen wie Lufthansa, welches die Flugsicherheit als oberstes Ziel verfolgt, von diesem Krisenvorfall betroffen ist.⁸¹ Das Video weist insgesamt 238 Kommentare auf (Stand 12.04.2016), in denen viele Zusprüche und Anteilnahmen von Kunden und Fans entnommen werden können.

Auf der nächsten Seite wird ein kleiner Ausschnitt von Nutzer-Kommentaren, die unter der Videobotschaft erstellt wurden, illustriert.

⁷⁹ Vgl. Facebook.com/lufthansa [2016], o. S.

⁸⁰ Vgl. Binner [2015], o. S.

⁸¹ Vgl. Facebook.com/lufthansa [2016], o. S.



Abb. 6: Screenshot von Nutzer-Kommentaren.

(Quelle: facebook.com/lufthansa.)

Des Weiteren hat das Unternehmen Lufthansa auf seiner Facebook-Seite ein Foto der internen Mitarbeiterzeitung veröffentlicht. Zu sehen ist eine Schwarz-Weiß gedruckte Zeitung, die das Germanwings-Logo und den Hashtag #indeepsorrow illustriert.⁸²

Neben dem Netzwerk Facebook hat das Unternehmen auch über das Bild- und Videoportal Instagram kommuniziert. Lufthansa wird dort von insgesamt 329.000 Nutzern verfolgt (Stand 14.04.2016) und stellt auf dieser Plattform fast täglich Fotos und Videos von Flugzeugen oder Destinationen online. Kurze Zeit nach dem Unglück kommunizierte das Unternehmen auch auf dieser Online-Plattform. Dort stellte Lufthansa das Titelbild von Facebook online und ein Schwarz-Weiß-Foto von vier Lufthansa-Flaggen, die auf Halb-Mast stehen. Beide Fotos sind ebenfalls mit dem Hashtag #indeepsorrow beschriftet.

⁸² Vgl. Facebook.com/lufthansa [2016], o. S.

Erwähnenswert ist hier, dass das Unternehmen im Zeitraum vom 27.03.2015 – 18.05.2015 kein Foto oder Video online stellte.⁸³ Erst am 19.05.2015 veröffentlichte das Unternehmen ein Foto, welches über den Wolken aufgenommen wurde und sich nochmals auf das verheerende Geschehen bezieht. Der dazugehörige Bildtext ist in englischer Sprache verfasst und drückt den Dank der Airline für die zahlreichen Zusprüche und tröstenden Worte der Nutzer in der Krisensituation aus.⁸⁴

Aufgrund der immensen Anteilnahme und Zusprüche der Social-Media-Nutzer hat das Unternehmen nur eine Woche nach dem Vorfall auf seiner Facebook-Seite über eine virtuelle Kondolenzseite informiert. Auf dieser virtuellen Seite werden alle Beiträge, die mit dem Hashtag #indeepsorrow versehen sind, gesammelt und illustriert. Zudem besteht die Möglichkeit, auf der Seite selbst Beiträge zu verfassen und seine Anteilnahme auszudrücken.⁸⁵

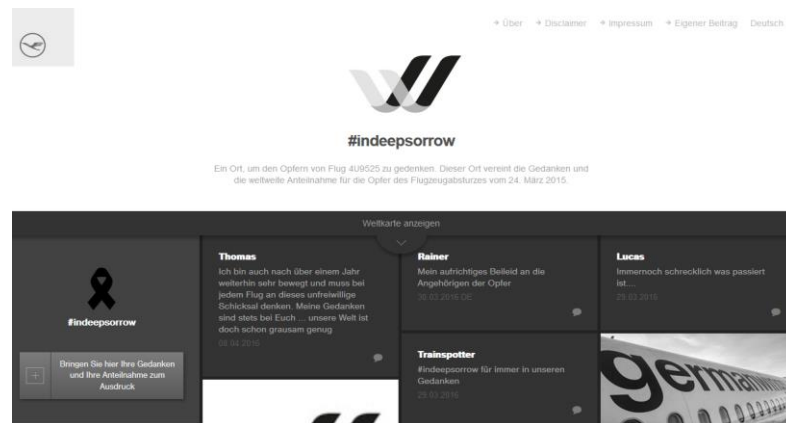


Abb. 7: Ausschnitt der virtuellen Kondolenzseite.

(Quelle: facebook.com/lufthansa.)

Mit dieser Seite möchte das Unternehmen einen Gedenkort schaffen, indem jeder seine Trauer und Anteilnahme äußern kann. Neben der deutschen und englischen Sprache wird die Seite auch auf Spanisch, Französisch und Katalanisch übersetzt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, eine Weltkarte aufzurufen, in der veranschaulicht wird, wo die verschiedenen Beiträge verfasst wurden.⁸⁶

⁸³ Vgl. Instagram [2016], o. S.

⁸⁴ Vgl. Instagram [2016], o. S.

⁸⁵ Vgl. indeepsorrow [2015], o. S.

⁸⁶ Vgl. indeepsorrow [2015], o. S.

Doch vor allem wird an diesem Beispiel deutlich, dass keine vorgegebenen Krisenkommunikationspläne bei einer Krisensituation angewendet werden können, da jeder Krisenfall individuell vermittelt werden muss.

5 Empirischer Teil

Um die der Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage zu beantworten, ist es zielführend, eine eigenständige empirische Untersuchung zur Social-Media-Krisenkommunikation am Beispiel des Absturzes der Germanwings-Maschine durchzuführen.

Angesichts der offenen Ausgangsfrage eignet sich ein offenes, hypothesengenerierendes qualitatives Verfahren. Um die unterschiedlichen Umgangsweisen mit den sozialen Medien im Fall kommunikativer Krisen angemessen abbilden zu können, wird die qualitative Inhaltsanalyse unter Rekurs auf selbstständig erhobenen Leitfadeninterviews verwendet.

Um dem/der Leser/in einen Einblick in die Methodik qualitative Inhaltsanalyse sowie des Datenerhebungsinstruments Leitfadeninterview zu verschaffen, wird in diesem Kapitel diese beschrieben. Zusätzlich wird das Datenerhebungsinstrument Leitfadeninterview und das theoretische Sampling erläutert. Daraufhin folgen die eigene empirische Erhebung und die damit verbundene Ergebnispräsentation.

5.1 Methodik Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein Auswertungsverfahren, in dem Texte von sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsprojekten bearbeitet werden. Diese Texte können beispielsweise aus Zeitungsartikeln, Transkripten von Interviews oder Beobachtungsprotokollen aus Feldstudien resultieren. Dieses Verfahren wird im Vergleich zu anderen textanalytischen Methoden, wie zum Beispiel der Hermeneutik, häufig angewendet.⁸⁹ Dennoch weist die qualitative Inhaltsanalyse Traditionen der Hermeneutik, die die Kunst des Verstehens von etwas Gesagtem oder eines Textes beschreibt, auf.⁹⁰

So versucht die qualitative Inhaltsanalyse, dem Forschungsgegenstand offen und unvoreingenommen gegenüberzutreten und mögliche neue Erkenntnisse des Gesagten zu gewinnen. Darüber hinaus wird der Begriff Inhaltsanalyse in der

⁸⁹ Vgl. Mayring/Fenzl [2014], S. 543.

⁹⁰ Vgl. Leibfried [1980], S. 13 ff.

Literatur unterschiedlich definiert. Nach Mayring hat die Inhaltsanalyse „Kommunikation zum Gegenstand“⁹¹. Unter Kommunikation versteht er nicht nur die Sprache, sondern auch symbolisches Material wie beispielsweise Bilder, Noten oder Musik. Doch besonders die Sprache steht hier im Vordergrund. Es ist ein Werkzeug mit dem „menschliche Wirklichkeit vielfältig und komplex konstruiert wird“⁹². Mit Hilfe der Sprache können Aussagen des Senders sowie Auswirkungen des Empfängers analysiert werden.⁹³

Des Weiteren zeigt Mayring auf, dass die Inhaltsanalyse systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet vorgeht und das Ziel hat, „Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen“⁹⁴. Im untersuchten Forschungsfall können durch die durchgeführten Interviews Rückschlüsse auf die Wirkung von Krisenkommunikation in den sozialen Medien gezogen werden.

Im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse steht das sogenannte Kategoriensystem. Es ist Hauptbestandteil des inhaltsanalytischen Vorgehens und hat die Aufgabe, das umfangreiche Textmaterial zu reduzieren und in trennbare Klassen zu unterteilen.⁹⁵ Die Kategorienbildung steht eng in Verbindung mit der zugrundeliegenden Forschungsfrage und dem Vorwissen des untersuchten Forschungsbereiches.

Lassen sich Kategorien durch vorhandene Theorien, Interviewleitfäden oder Hypothesen bilden, so spricht die Literatur von deduktiver Kategorienbildung. Der Begriff Deduktion bedeutet die Ableitung vom Allgemeinen ins Besondere. Hier werden also Kategorien vor der Sicherstellung des Textmaterials gebildet. Nachteil dieser Kategorienbildung ist, dass unter Umständen keine neuen Zusammenhänge und Beobachtungen aus den bestehenden Theorien erfasst werden können.⁹⁶

Im Gegensatz dazu steht die induktive Kategorienbildung. Unter diesem Begriff versteht die Literatur die Ableitung von der Erkenntnis ins Allgemeine. Hier findet

⁹¹ Mayring [2015], S. 12.

⁹² Schön [1979], S. 20, zitiert nach Mayring [2015], S. 20.

⁹³ Vgl. Mayring [2015], S. 12.

⁹⁴ Mayring [2015], S. 13.

⁹⁵ Vgl. Kuckartz [2014], S. 42.

⁹⁶ Vgl. Franke [2002], S. 188 f.

die Kategorienbildung unmittelbar am empirischen Material statt. Nachteil der induktiven Kategorienbildung ist, dass falsche Theorien bei unzureichender Beobachtung aufgestellt werden können.⁹⁷

Dennoch kann in der qualitativen Inhaltsanalyse auch eine Mischform aus deduktiv-induktiver Kategorienbildung herangezogen werden.⁹⁸ Bei dem Untersuchungsfall der vorliegenden Arbeit kann die Mischform verwendet werden. Aus dem Interviewleitfaden und der Forschungsfrage lassen sich deduktiv Kategorien bilden. Im Anschluss können durch die gewonnenen Textmaterialien Kategorien induktiv gebildet und ausdifferenziert werden.

Neben der Kategorie sind auch die Einheit und der Codierer wichtige Grundbegriffe der Methode. Unter den Begriff Einheit fallen die Unterpunkte Auswahlinheit, Analyseinheit und Codiereinheit. In diesen Bereichen wird festgelegt, welches Auswahlverfahren verwendet wird, wie dieses daraufhin in der inhaltsanalytischen Auswertung analysiert wird und wie eine Textstelle mit einer bestimmten Kategorie in Verbindung steht.

Unter dem Begriff Codierer fällt eine Person, die das sichergestellte Textmaterial den jeweiligen Kategorien zuordnet. Somit muss ein Codierer Informationen über die Forschungsfrage und über theoretische Vorkenntnisse haben. In der Regel sind die Codierer bei der qualitativen Inhaltsanalyse die Forschenden selbst.⁹⁹

Um aufzuzeigen, welches Datenerhebungsinstrument für die der Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage geeignet ist, folgt im Anschluss ein theoretischer Überblick über das Datenerhebungsinstrument Leitfadeninterview und der verbundenen Stichprobenauswahl.

⁹⁷ Vgl. Günther [2014], S. 6.

⁹⁸ Vgl. Kuckartz [2014], S. 59 ff.

⁹⁹ Vgl. Kuckartz [2014], S. 46 ff.

5.2 Datenerhebung

5.2.1 Leitfadeninterview

Für die der Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage ist es sinnvoll, eigenständige Leitfadeninterviews durchzuführen. Unter diesem Begriff versteht die Literatur ein qualitatives Datenerhebungsinstrument, welches mit Hilfe eines vorher strukturierten Leitfadens geführt wird. Dieser dient der Gestaltung eines Interviews und kann bei allen durchzuführenden Interviews verwendet werden, um eine Vergleichsansicht aller darzustellen. Der Leitfaden besteht aus vorformulierten Fragen und Elementen der Erzählaufforderung und kann je nach Forschungsgebiet differenziert aufgebaut sein.¹⁰⁰

Das Prinzip des Leitfadens lautet: „So offen wie möglich, so strukturiert wie nötig“¹⁰¹. Das heißt, Grundsatz für die Durchführung des Interviews ist die maximale Offenheit. Dem Befragten muss während der Unterhaltung ein gewisser Freiraum gewährleistet sein. Somit muss der Interviewer sicherstellen, dass offene Fragen gestellt werden und der Befragte seine Anregungen und Meinungen frei äußern kann.¹⁰² Denn es kann davon ausgegangen werden, dass die Interviewpartner während des Gesprächs ihre momentane, subjektive Wahrheit offen darlegen, die zur Bereicherung eines untersuchten Forschungsfalls dienen können.

Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass jedes Interview anders verlaufen kann und Flexibilität eine wichtige Rolle spielt. Somit dient der Leitfaden als Erinnerungsstütze für entscheidende Forschungsfragen und sollte nicht streng abgearbeitet werden, da ansonsten relevante Aspekte, die dem untersuchten Forschungsgebiet nützlich sein könnten, verloren gehen können. Darüber hinaus ist es von Vorteil, den Leitfaden übersichtlich und mit wenigen Fragen zu gestalten und ihn im Gedächtnis zu haben. Außerdem muss während des Interviews ein verständlicher Argumentationsfluss erkennbar sein, so dass keine Sprünge oder abrupte Themenwechsel auftreten.

¹⁰⁰ Vgl. Helfferich [2014], S. 571 f.

¹⁰¹ Helfferich [2014], S. 560.

¹⁰² Vgl. Helfferich [2014], S. 561 f.

Bei der Erstellung des Leitfadens erläutert Helfferich die hilfreiche Formel „SPSS“. Diese Formel setzt sich aus den Begriffen Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren zusammen.

Der Aspekt Sammeln bezieht sich auf das Zusammentragen aller interessanten Forschungsfragen. Im Schritt Prüfen werden die gesammelten Fragen kritisch betrachtet und es wird entschieden, welche Fragen für das Interview relevant sind und welche gestrichen werden. Nachdem die passenden Fragen gefunden wurden, wird im Schritt Sortieren über die Reihenfolge der Fragen nachgedacht. Hier wird eine Abfolge erstellt, die zusammengehörige Inhalte miteinander verknüpft. Im letzten Schritt werden dann den Fragen einzelne Stichpunkte untergeordnet, die im Zweifel einer Nichtansprache in Nachfragen angesprochen werden können.¹⁰³

5.2.2 Sampling

Sampling, oder auch Stichprobe genannt, befasst sich mit der Ziehung einer Stichprobe von Personen, Texten oder Ereignissen, die der Datengewinnung qualitativer Untersuchungen dient.¹⁰⁴

In Bezug auf die qualitative Methode ist erkennbar, dass die Grundgesamtheit des untersuchten Forschungsfeldes erst im Anschluss an die Untersuchung beschrieben wird und nicht wie bei der quantitativen Forschung von Beginn an bekannt ist. Außerdem versucht die qualitative Forschung „Generalisierbarkeit der Ergebnisse“¹⁰⁵ anzustreben. Diese kann beispielsweise an der Stichprobe erreicht werden, indem sie den untersuchten Fall inhaltlich repräsentiert.

In der Literatur werden außerdem zwei Vorgehensweisen bei der Ziehung einer Stichprobe erläutert. Unter anderem kann die Stichprobe vor Beginn der Untersuchung durch Vorkenntnisse und spezifischer Merkmale festgelegt werden.¹⁰⁶ Unter Merkmalen versteht die Literatur demografische Merkmale (Alter, Geschlecht), sozioökonomische Merkmale (Beruf, Gehalt) und psychologische Merkmale (Motivation, Einstellungen). Bei dieser Vorgehensweise kann gesagt

¹⁰³ Vgl. Helfferich [2014], S. 567.

¹⁰⁴ Vgl. Merkens [2013], S. 290.

¹⁰⁵ Merkens [2013], S. 291.

¹⁰⁶ Vgl. Merkens [2013], S. 292.

werden, dass die Ziehung der Stichprobe eine absichtsvolle Handlung verfolgt und nicht dem Zufallsprinzip nachgeht.¹⁰⁷ Auch die der Arbeit zugrundeliegende Stichprobe wurde bewusst gewählt, um den untersuchten Fall inhaltlich zu repräsentieren.

Im Kontrast dazu steht die erweiternde oder auch ergänzende Stichprobenziehung. Diese erfolgt, nachdem ein Erkenntnisstand erreicht wurde. Diese Variante wird auch als theoretisches Sampling bezeichnet. Das Besondere beim theoretischen Sampling ist, dass zu Beginn der Forschung die Vorstellung vom Fall noch unpräzise ist. Dieser wird erst im Laufe der Untersuchung veranschaulicht und konstruiert.¹⁰⁸

Nachdem eine Stichprobe gewählt und die Interviews durchgeführt wurden, folgt daraufhin die Datenauswertung des sichergestellten Textmaterials. Wie die qualitative Inhaltsanalyse bei der Auswertung vorgeht, wird im Folgenden beschrieben.

5.3 Datenauswertung

Bei der Datenauswertung der qualitativen Inhaltsanalyse müssen die gewonnen Textmaterialien vom Forschenden unter Berücksichtigung der Forschungsfrage analysiert werden.

Behilflich bei der Auswertung kann die Hermeneutik sein. Die Hermeneutik befasst sich mit der Auslegung von Begriffen und Wörtern und der damit verbundenen Deutung und Interpretation. Sie beschreibt die Kunst, die Rede anderer zu verstehen und diese an dritte weiterzugeben. Somit versucht die Hermeneutik das Verstehen der Sprache theoretisch zu erfassen.¹⁰⁹

Ebenfalls behilflich bei der Auswertung kann das von Kuckartz erstellte 7-phasige Ablaufschema einer inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse sein. Im Folgenden wird dieses Schema veranschaulicht.

¹⁰⁷ Vgl. Huberman/Miles [1994], S. 36, zitiert nach Merrens [2013], S. 292.

¹⁰⁸ Vgl. Merrens [2013], S. 297.

¹⁰⁹ Vgl. Leibfried [1980], S. 13 ff.

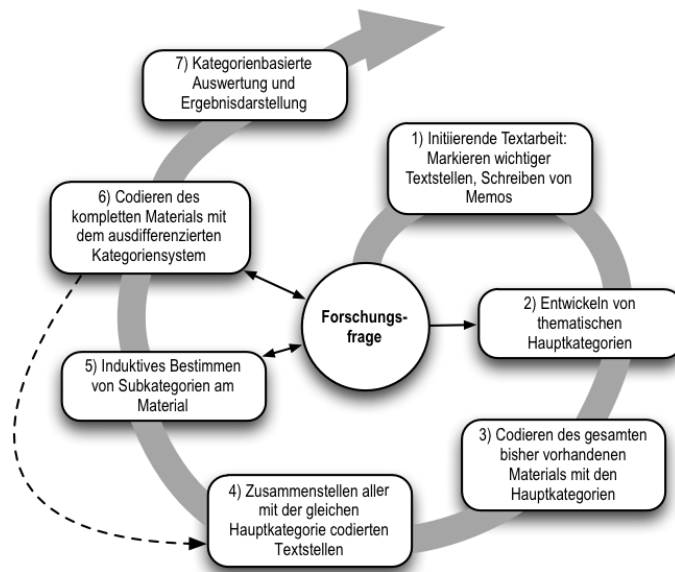


Abb. 9: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse
(Quelle: Kuckartz [2014], verfügbar unter: <http://images.google.de/>.)

Im Zentrum des Ablaufes steht die Forschungsfrage, die verschiedene Phasen beeinflusst aber auch selbst von Phasen beeinflusst wird.¹¹⁰ Zu Beginn der Auswertung wird das gesamte Textmaterial bearbeitet. Es wird sorgfältig gelesen und wichtige Textpassagen werden markiert. Zusätzlich können in Form von Memos Besonderheiten und Anmerkungen notiert werden, die dem Codierer bei der Kategorienbildung behilflich sein können. Nachdem das Textmaterial durchgearbeitet wurde, erfolgt daraufhin die Kategorienbildung der Hauptthemen. Die Hauptkategorien leiten sich häufig von der Forschungsfrage ab und können bereits bei der Datenerhebung leitend sein.

Im nächsten Schritt wird der erste Codierprozess erfolgen. Das gesamte Textmaterial wird hier zeilenweise durchgearbeitet und Textabschnitte den themenspezifischen Hauptkategorien zugeordnet. Wissenswert ist zudem, dass Textelemente mehreren Hauptkategorien zugeteilt werden dürfen, da die Textsegmente oft mehrere Themen beinhalten.

¹¹⁰ Vgl. Kuckartz [2014], S. 78.

Anschließend werden die gleich codierten Textsegmente zusammengefügt und die Hauptkategorien ausdifferenziert. Damit ist gemeint, dass den Hauptkategorien neue Subkategorien zugeordnet werden. Subkategorien, oder auch Unterkategorien genannt, erstellt der Forschende aus seinem zur Verfügung stehenden Textmaterial. Das können beispielsweise aussagekräftige Begriffe oder persönliche Meinungsäußerungen sein, die thematisch zu einer Hauptkategorie passen. Nachdem Subkategorien präzise definiert wurden, folgt daraufhin der zweite Codierprozess. In diesem werden die Textsegmente, die bislang nur den Hauptkategorien zugeordnet wurden, den jeweiligen Subkategorien zugeteilt.

Während der Kategorienbildung können die jeweiligen Kategorien verändert und verrückt werden, bis abschließend ein verständliches und sinniges Kategoriensystem erkennbar ist. Nachdem das Kategoriensystem gebildet wurde, folgt in der letzten Phase die Auswertungs- und Ergebnispräsentation des Kategoriensystems.¹¹¹ Dort müssen vor allem die Haupt- und Subkategorien betrachtet werden. Dazu veranschaulicht Kuckartz ebenfalls sieben Formen, die bei der Ergebnispräsentation herangezogen werden können.

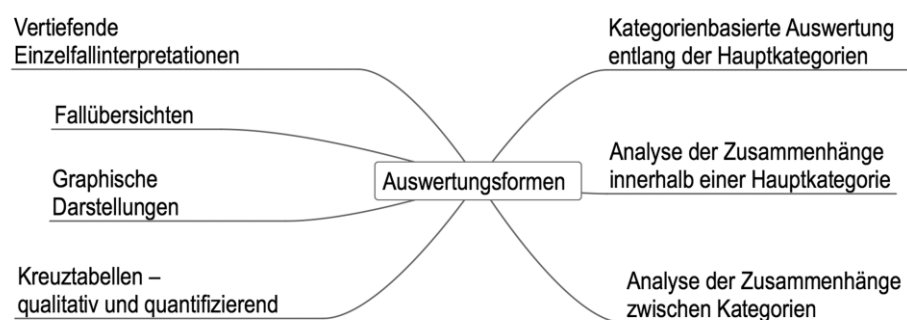


Abb. 10: Formen der Auswertung bei einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse.

(Quelle: Kuckartz [2014], verfügbar unter: <http://images.google.de/>.)

Bei der Ergebnispräsentation ist es notwendig, jede Hauptkategorie und die dazugehörigen Subthemen zu erläutern und diese in einer sinnvollen Reihenfolge zu präsentieren.

¹¹¹ Vgl. Kuckartz [2014], S. 79 ff.

Des Weiteren gehört zu den Auswertungsformen die Analyse zwischen einzelnen Subkategorien von Hauptkategorie. Hier dürfen Zusammenhänge von Subthemen innerhalb aber auch zwischen Hauptkategorien analysiert werden. Hier müssen besonders erwähnenswerte Zusammenhänge, aber auch mögliche Diskrepanzen zwischen den Textmaterialien veranschaulicht werden.¹¹²

Zusätzlich bedarf es auch einer Analyse zwischen den Hauptkategorien. Auch hier ist es erforderlich, Zusammenhänge oder Abweichungen aufzuzeigen und Besonderheiten hervorzuheben. Um die erwähnenswerten Zusammenhänge und Ungleichheiten zu veranschaulichen, können verschiedene Darstellungsformen genutzt werden. Eine Möglichkeit ist die Kreuztabelle. Sie zeigt Verbindungen der verschiedenen Merkmale der jeweiligen Fälle auf. Die Tabelle bündelt somit die Merkmalsinformationen den verschiedenen Kategorien zu. Aber auch andere grafischen Darstellungen, wie zum Beispiel Diagramme, können behilflich bei Illustration der Ergebnisse sein.¹¹³

Neben der Kreuztabelle kann zudem eine Fallübersicht aufgestellt werden. Unter dem Begriff versteht die Literatur eine Vergleichsansicht mehrerer oder aller untersuchten Forschungsfälle. So werden beispielweise Interviews verglichen und die kategorischen Merkmale illustriert, die von wichtiger Bedeutung für das Ergebnis sind. Besonders aussagekräftige Fälle können zudem in einer Einzelfallinterpretation nochmals hervorgehoben werden.¹¹⁴

Die vorliegende Arbeit wird sich ausschließlich mit der Bildung eines Kategoriensystems auseinandersetzen. Welche zentralen Ergebnisse gewonnen wurden, veranschaulicht das nachfolgende Kapitel

5.4 Ergebnispräsentation

Das folgende Kapitel zeigt die Ergebnisse der empirischen Erhebung auf. Diese sind durch vier geführte Leitfadeninterviews gewonnen worden. Die Stichprobenauswahl der Interviewpartner ist ebenfalls bewusst gewählt, um repräsentative Ergebnisse aufzuzeigen. Es sind Personen befragt worden, die unter anderem

¹¹² Vgl. Kuckartz [2014], S. 94 f.

¹¹³ Vgl. Kuckartz [2014], S. 93 ff.

¹¹⁴ Vgl. Kuckartz [2014], S. 93 ff.

die sozialen Medien nutzen, dort aktiv sind und auch Unternehmens-Profilen folgen. Zusätzlich sind Interviews mit Personen durchgeführt worden, die passive Social-Media-Nutzer sind und diese weniger verwenden.

Alle Interviews sind aufgezeichnet und können im Anhang der Arbeit entnommen werden. Zudem sind die Interviews transkribiert und mit dem Programm MAXQDA ausgewertet. Mit diesem Programm können Haupt- und Subkategorien gebildet und den jeweiligen Textpassagen zugeordnet werden, bis abschließend ein komprimiertes Gerüst aus verschiedenen Kategorien gebildet wird, dem Kategoriensystem.

Die Interviews sind mit Hilfe eines vorher strukturierten Leitfadens geführt worden, der im Folgenden entnommen werden kann.

<u>Leitfaden</u>	
✓	Wie hast du dich über das Flugzeugunglück der Germanwings informiert?
✓	Inwiefern hast du dabei die Sozialen Medien genutzt?
✓	Welche Gedanken kommen dir bei diesem Foto in den Kopf? Kennst du das Foto?
✓	Wie findest du es, dass auch große Unternehmen ihre eigenen Social-Media-Kanäle haben?
✓	Was sollten deiner Meinung nach Unternehmen über Social Media kommunizieren?
✓	Wie findest du es, wenn Unternehmen Krisen in den sozialen Medien kommunizieren?
✓	Welche Möglichkeiten/Chancen siehst du bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation?
✓	Welche Risiken/Gefahren siehst du bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation?

Tab. 1: Leitfaden.

(Quelle: Eigene Darstellung.)

Die sieben Leitfragen sind bewusst gewählt worden, um bestmögliche Antworten zur zugrundeliegenden Forschungsfrage zu bekommen. Neben diesen sind zusätzlich flexible Nebenfragen in den Interviews gestellt worden, um eine gewisse Anpassung und Offenheit während der Interviews zu gewährleisten.

Zu Beginn der Interviews wurde direkt auf das Krisenbeispiel eingegangen, um einen Bezug zum Krisenthema aufzubauen. Daraufhin wurde gefragt, inwiefern die sozialen Medien bei der Informationsgewinnung der Krise eine Rolle gespielt haben. Auch hier wurde absichtlich auf das Kommunikationsmedium Social Media eingegangen, um ausschließlich Informationen zu diesem Medium zu gewinnen. Zusätzlich wurde den Interviewpartnern ein Foto gezeigt, das während der Krisensituation in den sozialen Medien sehr präsent war. Bei dem Foto handelt es sich um das Germanwings-Logo mit dem Hashtag #indeepsorrow, welches oben im Kapitel 4.3 in Abbildung 5 oder im Anhang der Arbeit entnommen werden kann. Durch die Veranschaulichung des Fotos sollte herausgefunden werden, ob den Befragten das Foto in Erinnerung geblieben ist und welche Gedanken sie damit verbinden.

Nachdem bewusst auf das Krisenbeispiel eingegangen wurde, folgten danach allgemeine Fragen zur Positionierung von Unternehmen in Social Media. Mit diesen Fragen sollte ermittelt werden, welche Meinungen die Befragten in Bezug auf Unternehmens-Profile in den sozialen Medien vertreten. Darüber hinaus wurde untersucht, welche Vorstellung und Erwartungen die Interviewpartner von einem Unternehmen in den sozialen Medien haben. Die letzten drei Leitfragen beziehen sich nochmals stärker auf die zugrundeliegende Forschungsfrage. Hier sollte ermittelt werden, wie die Befragten zur Krisenkommunikation im Social Media stehen. Zusätzlich wurde nach den verbundenen Chancen und Risiken gefragt, die bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation auftreten können.

Alle geführten Interviews sind mit dem Programm f4traskript transkribiert. Mit Hilfe der Transkription steht der Arbeit nun ein umfangreiches Textmaterial zur Verfügung. Dieses ist sorgfältig durchgearbeitet und gelesen worden und wichtige Textpassagen sind durch Markierungen hervorgehoben und mit Notizen versehen worden. Das Textmaterial wurde in das Software-Programm MAXQDA, welches bei der Analyse von qualitativen Daten herangezogen werden kann, eingefügt und ausgewertet. Mit Hilfe des Programms können Haupt- und Subkategorien gebildet und ein strukturiertes Kategoriensystem aufgebaut werden.

Folgende Darstellung illustriert das fertige Kategoriensystem.

Liste der Codes		#
Codesystem		250
Merkmale von Unternehmenskrisen		4
	Wecken Neugier	5
	Hoher Erinnerungswert	8
	Gesprächsthema	4
Krisenkommunikation		4
	Auf allen Kommunikationsebenen betreiben	2
	Interne Kommunikation	1
	Achtsam kommunizieren	6
Social Media		17
	Echtzeitmedium	3
	Mediale Vernetzung und Interaktion	19
	Globalität	3
	Zeitinvestition	3
	Zugang durch mobile Geräte	2
	Nachträgliches Löschen unmöglich	3
Unternehmen im Social Media		16
	Proaktiver Kommunikationskanal	10
	Persönlicher Kontakt zw. Unternehmen und Nutzer	8
	Höhere Reaktionsfreudigkeit	3
	Verkaufskanal	8
	Günstiger Informationskanal in Echtzeit	11
	Erwartung und Forderung von Nutzern	10
	Virtuelle Unternehmensdarstellung	2
Krisenkommunikation im Social Media		9
	Mediale Aufmerksamkeit und Präsenz	13
	Virtuelle Anteilnahme	8
	#indeepsorrow	3
	Profilbild-Wechsel	5
	Eigenverantwortung zeigen	7
	Vermittlung durch geschulte Mitarbeiter	4
Chancen von Social Media in der Krisenkommunikation		4
	Globale Erreichbarkeit	7
	Schnelligkeit	3
	Emotionale Kommunikation	3
	Demografischer Faktor	2
Risiken von Social Media in der Krisenkommunikation		8
	Gerüchte und Shitstorm	3
	Folgeschäden für Unternehmen	2
	Inkompetent wirken	5
	Entstehung von Missverständnissen	5
	Überwachungsschwierigkeiten	3
	Dauerhafte Beobachtung der Nutzer	3
	Demografischer Faktor	1

Abb. 11: Kategoriensystem.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MAXQDA.)

Bei der Erstellung der Hauptkategorien ist sowohl deduktiv als auch induktiv vorgegangen worden. Aus der Forschungsfrage und dem vorstrukturierten Leitfaden sind deduktiv Hauptkategorien gebildet worden, wie beispielweise die Hauptkategorie *Social Media*. Um dem Textmaterial dennoch gerecht zu werden, wurde ebenfalls induktiv vorgegangen. So ist z.B. die Hauptkategorie *Merkmale von Unternehmenskrisen* entstanden. Um aufzuzeigen, warum diese sieben Hauptkategorie gewählt sind, folgt nun eine Vorstellung dieser.

Die erste Hauptkategorie des Kategoriensystems bilden die *Merkmale von Unternehmenskrisen*. Da dem Textmaterial allgemeine Charakteristika zum Begriff Krise entnommen werden können, ist diese Hauptkategorie gebildet worden. Unter anderem kann aus den Interviews die *Neugier* an einem Krisenvorfall analysiert werden. Somit liegt auch die Subkategorie *Neugier* vor. Dieses Charakteristikum kann z.B. dem Absatz 8 der MAXQDA-Datei entnommen werden. Deutlich wird hier, dass Krisen ein routiniertes Muster durchbrechen, welches bei Personen eine Form von Neugier auslöst. Darüber hinaus kann sich jeder Interviewpartner an das Erfahren der Krise erinnern. Dies bedeutet, dass Krisen einen enormen *Erinnerungswert* aufweisen. Krisenvorfälle setzen sich in den Köpfen der Menschen fest, da es einen Bruch des Alltäglichen darstellt. Hierzu können der Absatz 2, 48 und 125 der MAXQDA-Datei herangezogen werden.

Die *Krisenkommunikation* stellt ebenfalls eine weitere Hauptkategorie dar, da die Interviewpartner Äußerungen bezüglich dieser tätigen. Unter anderem wird verdeutlicht, dass eine Krise besonders achtsam kommuniziert werden muss, da Angehörige oder betroffene Personen unter Angst, Trauer oder Wut stehen. Dazu kann die Subkategorie *Achtsam kommunizieren* näher betrachtet werden. Zusätzlich erwähnt Interviewpartnerin Nr. 1, dass das Krisenfallbeispiel auch intern im Unternehmen vermittelt wurde. „Da fällt mir jetzt zum Beispiel ein in dem Fall ehm war's auch so, dass Lufthansa auch intern sehr stark kommuniziert hat, weil ehm Ulf zum Beispiel, der ja Flugkapitän ist, gibt es eine interne Zeitung, wo auch genau dieses Schwarz-Weiße Germanwings-Logo abgebildet war und in-deepsorrow auf einer riesen DIN-A4 Seite mit ehm wahnsinnig viel Input. Sowas find ich eben sehr wichtig [...]“¹¹⁵.

¹¹⁵ Interview Nr. 1, Absatz 34.

Zudem bildet *Social Media* eine weitere Hauptkategorie. Aufgrund dessen, dass sich die Forschungsfrage mit diesem Kommunikationsmittel auseinandersetzt, ist diese Kategorie bewusst deduktiv erstellt. Besonders hier können durch die geführten Interviews erwähnenswerte Eigenschaften der sozialen Medien aufgezeigt werden. Unter anderem wird die *mediale Vernetzung und Interaktion* oft erwähnt. Durch mehrere Absätze, wie beispielsweise im Absatz 79 „Ja es ist ein interaktives Medium, dass ich reagieren kann und das ich im Zweifel mein mein Erlebnis eh mit anderen teilen kann“¹¹⁶. Ebenfalls weisen zwei Interviewpartner darauf hin, dass das Social Media ein Medium darstellt, in dem einmal geteilte Inhalte nicht rückgängig gemacht werden können. „[...] Was einmal im Internet ist, das wird nicht mehr vergessen [...]“¹¹⁷. Hier wird deutlich, dass Beiträge und Inhalte vorab gut überlegt werden müssen, bevor sie online gestellt werden.

Zudem bildet *Unternehmen im Social Media* eine weitere Hauptkategorie. Diese ist deduktiv erstellt, um Meinungen und Haltungen bezüglich Unternehmen im Social Media herauszufinden. Es kann analysiert werden, dass alle Interviewpartner der Meinung sind, dass ein Social-Media-Auftritt eines Unternehmens sinnvoll ist.¹¹⁸ Denn dieses Medium bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, um sein Unternehmen und seine Marke online zu vertreten. In diesem Kontext wird deutlich, dass im Social Media günstig Informationen verbreitet werden können und Social Media als zielfördernder *Verkaufskanal* genutzt werden kann.¹¹⁹

Zusätzlich wird deutlich, dass Social-Media-Nutzer den Internetauftritt eines Unternehmens in gewisser Form über Social Media erwarten und fordern. „[...] Die Leute ja ich glaub‘, das ist auch eh irgendwie fordern Leute das auch, dass irgendwie über Social Media kommuniziert wird [...]“¹²⁰. Besonders erwähnenswert ist hierbei, dass das Social Media als ein *Proaktiver Kommunikationskanal* definiert wird, indem der *persönliche Kontakt zwischen Unternehmen und Nutzer* hergestellt werden kann. Dazu erwähnt Interviewpartner Nr. 2: „[...] ich find‘ halt ganz

¹¹⁶ Interview Nr. 2, Absatz 79.

¹¹⁷ Interview Nr. 4, Absatz 155.

¹¹⁸ Vgl. Interview Nr. 1, 2, 3, 4, Absatz 16, 65, 100, 137.

¹¹⁹ Vgl. Interview Nr. 2, Absatz 69.

¹²⁰ Interview Nr. 4, Absatz 137.

wichtig proaktive Kommunikation, das heißt, der Kunde muss nicht nachfragen, um seine Info zu bekommen [...]“¹²¹.

Des Weiteren bildet die *Krisenkommunikation im Social Media* eine weitere Hauptkategorie, da vor allem in den Interviews Meinungen und Bewertungen diesbezüglich aufgezeigt werden. Besonders bei dieser Hauptkategorie wird die *mediale Aufmerksamkeit und Präsenz* zum Ausdruck gebracht. Durch die Interviews kann festgestellt werden, dass das Krisenbeispiel eine immense Aufmerksamkeit in den sozialen Medien hervorrief. „[...] Ich hab‘ die App geöffnet und dann wurde man sowieso also war die App geflutet, sag‘ ich jetzt mal von News über das eh Flugzeugunglück“¹²².

Auch Interviewpartner Nr. 2 erwähnt, dass das Geschehen in den sozialen Medien eine enorme Präsenz aufzeigte. „48 Stunden nach dem Unglück waren einfach so viele Posts von anderen schon da [...]“¹²³. Mit diesen Aussagen wird nochmals deutlich, wie interaktiv und dynamisch das moderne Kommunikationsmedium ist.

Zusätzlich verdeutlichen die Interviews, dass während des Unglücks eine Form von Solidarität in den sozialen Medien auffindbar war. Durch das Einfärben der Unternehmenslogos in Grau und dem Hashtag *#indeepsorrow* war es den Nutzern möglich, *virtuelle Anteilnahme* am Unglück zu zeigen. Diese konnte durch die verschiedensten Anwendungen zum Ausdruck gebracht werden, wie beispielsweise durch die Erstellung von Kommentaren oder durch einen *Profilbild-Wechsel*. In diesem Zusammenhang kann unter anderem der Absatz 14 der MAXQDA-Datei betrachtet werden.

Es kann analysiert werden, wie kreativ und vielfältig die Krisenkommunikation über Social Media durchgeführt werden kann und welche enorme Erreichbarkeit diese hat. Zudem zeigt es nochmal, wie viel Aufsehen und Präsenz ein solches Unglück online hervorrufen kann.

Die letzten beiden Hauptkategorien des Kategoriensystems präsentieren die Ergebnisse der zugrundeliegenden Forschungsfrage. Bei den Kategorien handelt es sich um die *Chancen von Social Media in der Krisenkommunikation* und um

¹²¹ Interview Nr. 2, Absatz 69.

¹²² Interview Nr. 1, Absatz 4.

¹²³ Interview Nr. 2, Absatz 56.

die *Risiken von Social Media in der Krisenkommunikation*. Folgende Ergebnisse können aus dem Textmaterial gezogen werden.

Chancen:

- Globale Erreichbarkeit
- Emotionale Kommunikation
- Schnelligkeit
- Demografischer Faktor → jüngere Generation kann erreicht werden

Risiken:

- Gerüchte und Shitstorm
- Entstehung von Missverständnissen
- Überwachungsschwierigkeiten
- Dauerhafte Beobachtung der Nutzer
- Demografischer Faktor → ältere Generation kann vernachlässigt werden

Es wird deutlich, dass dem Textmaterial sowohl Chancen, als auch Risiken bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation entnommen werden können. Alle Befragten sind der Meinung, dass Unternehmen, die im Social Media aktiv sind, auch in Krisensituationen Kommunikationsbereitschaft aufzeigen sollen. Dabei erwähnen sie wesentliche Gründe, die für eine Krisenkommunikation im Social Media sprechen.

Unter anderem sind sich alle Befragten einig, dass vor allem die *globale Erreichbarkeit* des Mediums eine zentrale Chance darstellt, dadurch, dass heutzutage eine enorme Anzahl von Personen die sozialen Medien nutzen.¹²⁴ Zusätzlich vertreten die Interviewpartner die Meinung, dass mit Hilfe von Social Media Informationen schnell verbreitet und kommuniziert werden können. In diesem Zusammenhang erwähnt Interviewpartner Nr. 4 den Begriff „*Echtzeitmedium*“¹²⁵.

¹²⁴ Vgl. Interview Nr. 1, Absatz 41.

¹²⁵ Interview Nr. 4, Absatz 153.

Damit wird verdeutlicht, dass das Social Media ein schnelllebiges Medium darstellt, indem Unternehmen in kürzester Zeit reagieren und Informationen teilen können.

Bei der Art und Weise, wie die Krisenkommunikation über Social Media verlaufen soll, weisen die Ergebnisse der Befragten ebenfalls Parallelen auf. Im Fall einer Krise kann mit Hilfe der sozialen Medien eine sehr gute persönliche und *emotionale Kommunikation* verübt werden. „[...] kann man halt ja die Leute vielleicht noch ein bisschen mehr berühren [...] also sich mehr um die einzelnen Personen kümmern sag' ich mal, als wenn man jetzt irgendwie in der Zeitung was schreibt. Das ist halt relativ unpersönlich und über Social Media könnte man, wenn man das möchte, das relativ persönlich machen [...]“¹²⁶.

In diesem Kontext wird die Verbindung zur Subkategorie *persönlicher Kontakt zwischen Unternehmen und Nutzer* deutlich, die ebenfalls von den Befragten häufig erwähnt wird. Denn wie im Theorieteil beschrieben, stellt das Social Media für Unternehmen einen Kommunikationskanal dar, in dem eine persönliche und direkte Dialogmöglichkeit zwischen Unternehmen und Nutzer aufgebaut werden kann. Besonders hier können erwähnenswerte Parallelen zwischen den empirisch erhobenen Daten und der dargelegten Fachliteratur aufgezeigt werden (vgl. Kapitel 3.3).

Zusätzlich kann dem Textmaterial entnommen werden, dass durch den Gebrauch von Social Media auch eine junge Zielgruppe erreicht werden kann. „Eventuell könnte man Leute erreichen, die man sonst nicht erreicht, also beispielsweise auch gerade die junge Generation, die sich nicht wirklich über Fernsehen bildet, keine Zeitung liest“¹²⁷. Auch Interviewpartner Nr.4 erwähnt in diesem Zusammenhang, dass vor allem die junge Generation gut über Social Media erreichbar ist.¹²⁸

Im Umkehrschluss stellt das Alter aber auch eine Gefahr dar. Denn auf der anderen Seite kann es passieren, dass die ältere Generation, die eventuell die sozialen Medien nicht nutzt, nicht erreicht wird. „[...] weil man ja auch mit Social

¹²⁶ Interview Nr. 4, Absatz 149.

¹²⁷ Interview Nr. 3, Absatz 113.

¹²⁸ Vgl. Interview Nr. 4, Absatz 153.

Media nicht alle Menschen anspricht. Es sollte schon halt alle Menschen ansprechen können auch ältere, die jetzt beispielsweise kein Social Media benutzen“¹²⁹.

Anhand dieser Auszüge wird deutlich, dass der *demografische Faktor* „Alter“ Auswirkungen auf die Wahl eines Mediums haben kann. Somit ist es für Unternehmen notwendig, die Krisenkommunikation *auf allen Kommunikationsebenen zu betreiben*, um keine Zielgruppe zu vernachlässigen. So erwähnt Interviewpartnerin Nr. 3: „Ich finde natürlich sollte sollten Unternehmen das zusätzlich auch öffentlich eh halt öffentlich Stellung dazu beziehen, da Social Media nicht der einzige Kanal sein sollte. Eventuell in irgendwelchen Interviews, Zeitungsartikeln also man sollte schon auf mehreren Ebenen Krisenkommunikation betreiben [...]“¹³⁰. Erwähnenswert ist hier, dass in der dargelegten theoretischen Fachliteratur, der demografische Faktor „Alter“ nicht betrachtet wird (vgl. Kapitel 3.3).

Neben der Gefahr, bestimmte Zielgruppen außer Acht zu lassen, erwähnen die Befragten darüber hinaus weitere Gefahren, die bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation auftreten können. Darunter fällt beispielsweise die Subkategorie *Gerüchte und Shitstorm* und *Entstehung von Missverständnissen*. Aufgrund des dynamischen Mediums können schnell falsche Informationen vermittelt werden oder Missverständnisse auftreten.¹³¹

Der Grund für das Ausbrechen von Gerüchten oder Fehlinformationen kann an den *Überwachungsschwierigkeiten* des Medium liegen. „Ich würde sagen, dass es sehr schwer ist, das Internet zu überbewachen [...]“¹³². Hier wird deutlich wie wichtig und notwendig ein gutes Monitoring während einer Krisensituation ist. Denn Unternehmen werden während dieser Zeit dauerhaft von Nutzern beobachtet. In diesem Zusammenhang erwähnt Interviewpartner Nr. 2, dass ein Unternehmen im Social Media somit unter einem gewissen Druck steht eine richtige und verständliche Kommunikation zu führen, um mögliche Kommunikationsprobleme zu vermeiden. Auch hier decken sich die theoretische Fachliteratur mit den empirisch erhobenen Daten (vgl. Kapitel 3.3).

¹²⁹ Interview Nr. 3, Absatz 113.

¹³⁰ Interview Nr. 3, Absatz 111.

¹³¹ Vgl. Interview Nr. 3, Absatz 117.

¹³² Interview Nr. 3, Absatz 117.

Darüber hinaus kann ein Shitstorm ausgelöst werden, wenn beispielsweise ein unerfahrener Mitarbeiter einen unzulässigen Beitrag online stellt, der für viel Aufregung sorgt. Somit ist hier auch ein Zusammenhang zwischen dieser Subkategorie und der Subkategorie *Vermittlung durch geschulte Mitarbeiter* erkennbar. Interviewpartner Nr. 1, 2 und 4 erwähnen dazu, dass die Krisenkommunikation im Social Media von geschulten Mitarbeitern, die sich mit Öffentlichkeitsarbeit auskennen, durchgeführt werden muss. Ansonsten können enorme Folgeschäden für das jeweilige Unternehmen entstehen, wie beispielsweise ein Imageverlust oder als inkompetent in der Öffentlichkeit dazustehen.¹³³ Auch hier zeigt diese Subkategorie eine Parallele zu der dargelegten theoretischen Fachliteratur auf (vgl. Kapitel 3.3).

Rückblickend auf das Kapitel kann gesagt werden, dass nicht nur Zusammenhänge bei den Äußerungen und Meinungen der Befragten erkennbar sind, sondern auch bei der theoretischen Fachliteratur und dem sicherstellten Textmaterial. Es wird ebenfalls deutlich, dass weder die Chancen noch die Risiken überwiegen, sondern ein Gleichgewicht der vorhandenen Möglichkeiten und Gefahren besteht. Dennoch kann analysiert werden, dass in der heutigen Zeit ein Social-Media-Auftritt von Unternehmen von Kunden und Fans gefordert wird und somit ein Verzicht der Krisenkommunikation in diesem Medium unerlässlich ist.

¹³³ Vgl. Interview Nr. 2, 4, Absatz 71, 155.

6 Fazit

Die der Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage „Welche Chancen und Risiken resultieren aus der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation?“ konnte durch dargestellte theoretische Fachliteratur aber auch durch selbständig geführte Leitfadeninterviews beantwortet werden. Es konnten sowohl zentrale Möglichkeiten als auch wesentliche Gefahren bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation ermittelt werden.

Im Zuge der Arbeit wurde deutlich, dass Organisationen keinen festgelegten Krisenkommunikationsplan zur Hilfe nehmen können, falls sie die Krise im Social Media vermitteln wollen. Denn die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass die Krisenkommunikation im Social Media ein Höchstmaß an Flexibilität aufzeigen muss, da jede Krise Individualität aufweist und Resonanzen und Äußerungen von Nutzern unvorhersehbar sind.

Um die Krisenkommunikation im Social Media dennoch bestmöglich auszuüben, können Unternehmen auf wesentliche Krisenkommunikationselemente (Schnelligkeit, Glaubwürdigkeit, Verständlichkeit), gut geschulte Mitarbeiter und organisierte Monitorings- und Crossmediale Redaktionssysteme zurückgreifen. Somit können die wesentlichen Chancen der emotionalen und persönlichen Kommunikation, der schnellen Erreichbarkeit (besonders der Jugend) und der globalen Interaktion realisiert werden. Aufgrund der großen virtuellen Anteilnahme und diverser Zusprüche von Fans und Kunden kann vermutet werden, dass das Unternehmen Lufthansa während der Krisensituation diese Chancen im Social Media realisiert hat.

Halten sich Unternehmen nicht an wesentliche Kernelemente und betreiben eine unstrukturierte und unvorbereitete Kommunikation im Social Media, können erhebliche Gefahren, wie Gerüchte, Missverständnisse oder Shitstorms und damit verbundene Imageschäden entstehen und Überwachungsschwierigkeiten der verbreiteten Inhalte auftreten.

Während der Erarbeitung der Bachelorthesis kamen zusätzliche Fragen auf, die im Bezug zu der vorliegenden Arbeit nennenswert sind. Unter anderem stellt sich die Frage, warum überhaupt so viele Chancen und Risiken bei der Nutzung von Social Media in der Krisenkommunikation ermittelt wurden?

Zudem kam die Frage auf, warum es für die Krisenkommunikation keine routinierten Muster bei der Durchführung der Kommunikation gibt, obwohl es bei anderen kommunikativen Maßnahmen, wie der Kampagnen- oder Eventerstellung,

diese gibt? Es zeigt sich, dass die Krisenkommunikation ein breit gefächertes Forschungsfeld darstellt, welche auch in Zukunft in wissenschaftlichen Arbeiten als interessanter Untersuchungsgegenstand herangezogen werden kann. Abschließend wird deutlich, dass die Krisenkommunikation durch den zunehmenden Stellenwert der sozialen Medien in der heutigen Zeit einen weiteren Kanal dazubekommen hat, der in Krisenzeiten eine enorme kommunikative Schwerstarbeit für Unternehmen darstellt. Auch in Zukunft müssen Unternehmen Krisen im Social Media kommunizieren, wobei sie sich auf einem dünnen Pfad bewegen, der entweder zur angemessenen Krisenbewältigung oder durch einen kleinen Fehltritt in den tiefen Abgrund führt.

Literaturverzeichnis

Ammann, W./Nöthiger, C./Schilling, A. [2005]

Naturgefahren und Tourismus in den Alpen – Die Krisenkommunikation bietet Lösungsansätze, in: Pechlaner, H./Glaeßer, D. (Hrsg.): Risiko und Gefahren im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen, Berlin 2005, S. 67.

Aerointernational [2015]

Airbus-Tragödie schockiert die Menschen am Tête de l'Estrop, verfügbar unter: <http://www.aerointernational.de/airlines-nachrichten/airbus-tragoedie-schockiert-die-menschen-am-tete-de-lestrop.html> (18.05.2016).

BEA [2015]

Zwischenbericht, verfügbar unter: https://www.bea.aero/uploads/tx_elydbrapports/d-px150324.de.pdf (05.04.2016).

BEA [2016]

Abschlussbericht, verfügbar unter: https://www.bea.aero/uploads/tx_elyextendttnews/BEA2015-0125.de-LR_04.pdf (25.04.2016).

Beilharz, F. [2012]

Social-Media-Management. Wie Marketing und PR Social-Media-tauglich werden, Göttingen 2012.

Biesiadecka, G. M. [2009]

Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen. Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen, Wiesbaden 2009.

Binner, M. [2015]

Krisenkommunikation bei Germanwings. „Lufthansa hat sehr professionell reagiert“, verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/krisenkommunikation-bei-germanwings-lufthansa-hat-sehr-professionell-reagiert/11554866.html> (27.04.2015).

Bradtke-Hellthaler, M. [2009]

Interne Krisenkommunikation als entscheidende Grundlage einer erfolgreichen externen Krisenkommunikation, in: Plankert, N./Zerres, M. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Die Kunst, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen, in: Zerres, M. (Hrsg.): Hamburger Schriften zur Marketingforschung, München/Mering 2009, S. 68-70.

Bundesministerium des Innern [2014]

Leitfaden Krisenkommunikation, verfügbar unter: http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Bevoelkerungsschutz/Krisenmanagement/krisenmanagement_node.html (08.04.2016).

Burmann, C./Halaszovich, T./Hemmann, F./Schade, M. [2015]

Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden 2015.

Dreyer, A./Dreyer, D./Obieglo, D. [2001]

Krisenmanagement im Tourismus. Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung, München 2001.

Dreyer, A./Dreyer, D./Rütt, K. [2004]

Touristisches Krisenmanagement, in: Bastian, H./Born, K. (Hrsg.): Der integrierte Touristikkonzern. Strategien, Erfolgsfaktoren und Aufgaben, München 2004, S. 214-223.

Eichfelder, M. [2015]

Was bedeutet ein Hashtag (#)? Einfach erklärt, verfügbar unter: http://praxistipps.chip.de/was-bedeutet-ein-hashtag-einfach-erklart_41739 (11.04.2016).

Eurowings [2016]

Die neue Eurowings, verfügbar unter: <https://www.eurowings.com/de/4u/unternehmen/eurowings.html> (25.04.2016).

Facebook [2016]

Eine Videobotschaft unseres Vorstandsvorsitzenden Carsten Spohr, verfügbar unter: <https://www.facebook.com/lufthansa/videos/10153127835214004/> (12.04.2016).

Facebook [2016]

Lufthansa Profildfoto verfügbar unter: <https://www.facebook.com/lufthansa/photos/a.436515484003.240107.113994684003/10153125969474004/?type=3&theater> (12.04.2016).

Facebook [2016]

Lufthansa trauert. Als Zeichen unserer tiefen Bestürzung erscheint heute unsere Mitarbeiterzeitung in schwarz, verfügbar unter: <https://www.facebook.com/lufthansa/posts/10153133219324004:0> (19.04.2016).

Firsching, J. [2016]

Instagram Nutzerzahlen – 9 Mio. Instagrammer in Deutschland, verfügbar unter: <http://www.futurebiz.de/artikel/instagram-nutzerzahlen-9-mio-instagrammer-in-deutschland/> (11.04.2016).

Focus [2014]

Flugsicherheit. Lufthansa, verfügbar unter: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/airline-sicherheit_aid_23857.html (26.04.2016).

Forthmann, J. [2015]

Germanwings: Hollande in der Krisenkommunikation schneller als Fluglinie, verfügbar unter: <http://www.faktenkontor.de/krisen-pr-blog-mediengau/germanwings-hollande-in-der-krisenkommunikation-schneller-als-fluglinie/> (11.05.2016).

Franke, N. [2002]

Realtheorie und Marketing: Gestalt und Erkenntnis, Tübingen 2002.

Fuchs, F. [2014]

Social Media Krisenmanagement - Prävention und Reaktion, verfügbar unter: <http://socialmediaballoon.de/social-media-krisenmanagement-praevention-und-reaktion/5801> (08.04.2016).

Glaeßer, D. [2007]

Handbuch Krisenmanagement im Tourismus. Erfolgreiches Entscheiden, in schwierigen Situationen, Berlin 2007.

Glaeßer, D. [2005]

Krise oder Strukturbruch?, in: Pechlaner, H./Glaeßer, D. (Hrsg.): Risiko und Gefahren im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen, Berlin 2005, S. 19-21.

Günther, F. [2014]

Deduktive und induktive Aspekte statistischer Methoden. Wissenschaftshistorische und –philosophische Grundlagen, verfügbar unter: https://www.statistik.lmu.de/institut/ag/agmg/lehre/2013_WiSe/historische_und_philosophische_grundlagen/Folien/MethodologischeGrundlagenPraesentation_FelixGuenther.pdf (02.05.2016).

Helfferrich, C. [2014]

Leitfaden- und Experteninterview, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014, S. 560-572.

Hoffmann, K. [2012]

Leitfaden Krisen-Kommunikation. Shitstorms und andere Krisen. Wie Sie gründlich vorbeugen und was Sie im Ernstfall tun können, verfügbar unter: http://kerstin-hoffmann.de/Downloads/Leitfaden_Krisen-PR.pdf (25.04.2016).

Homuth, S. [2000]

Wirksame Krisenkommunikation. Theorie und Praxis der Public Relations in Imagekrisen, 2000.

indeepsorrow [2015]

#indeepsorrow, verfügbar unter: http://www.indeepsorrow.de/?_ga=1.243296844.83643683.1460538358 (13.04.2016).

Instagram [2016]

Foto von Lufthansa, verfügbar unter: <https://www.instagram.com/p/23N18mQ-as/?taken-by=lufthansa> (14.04.2016).

Instagram [2016]

Profil der Lufthansa, verfügbar unter: <https://www.instagram.com/lufthansa/> (14.04.2016).

Jorzik, O./Ruisinger, D. [2008]

Public Relations. Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement, Stuttgart 2008.

Jönck, U. [2006]

Krisenkommunikation, in: Hutzschenreuter, T./Gries-Nega, T. (Hrsg.): Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente, Wiesbaden 2006, S. 457-459.

Kuckartz, U. [2014]

Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2. Aufl., Weinheim/Basel 2014.

Krystek, U. [1987]

Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmung, Wiesbaden 1987.

Krystek, U./Moldenhauer, R. [2007]

Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart 2007.

Lufthansa [2012]

Social Media und Sie. Tipps für das soziale Netz, verfügbar unter: http://www.lufthansa.com/mediapool/pdf/57/media_1946423857.pdf (01.05.2016).

Lufthansa Group [o.J.]

Unternehmensprofil, verfügbar unter: <https://www.lufthansagroup.com/unternehmen/unternehmen/unternehmensprofil.html> (07.04.2016).

Leibfried, E. [1980]

Literarische Hermeneutik. Eine Einführung in ihre Geschichte und Probleme, Tübingen 1980.

Maass, H. [2015]

Nach dem Germanwings-Absturz. Was Kommunikationsmanager von Lufthansa-Chef Carsten Spohr lernen können, verfügbar unter: <http://www.presssprecher.com/nachrichten/was-kommunikationsmanager-von-lufthansa-chef-carsten-spoehr-lernen-koennen-10009> (01.05.2016).

Manger, M./Wache, U. [o. J.]

Krisenkommunikation in Social Media, in: Dörfek, L./Schulz, T. (Hrsg.): Social Media in der Unternehmenskommunikation, verfügbar unter: http://www.klenkhoursch.de/tl_files/images/content/_downloads/CLI_Krisenkommunikation_Socia%20Media_Manger_Wache.pdf (01.05.2016)

Mayring, P. [2015]

Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim/Basel 2015.

Mayring, P./Fenzl, T. [2014]

Qualitative Inhaltsanalyse. Was ist qualitative Inhaltsanalyse?, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014, S. 543

Merkens, H [2013]

Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2013, S. 290-297.

Meuser, M./Nagel, U. [2009]

Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Pickel, S./Pickel, G./Laut, H.-J./Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklung und Anwendungen, Wiesbaden 2009, S. 465.

Puttenat, D. [2009]

Praxishandbuch Krisenkommunikation. Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen, Wiesbaden 2009.

Rasch, S. [2016]

Die Macht der Marke: Zwischen Konsument und Prosument, verfügbar unter: http://journal-kk.de/wp-content/uploads/2016/03/1601_8.pdf (07.04.2016).

Roselieb, F. [2015]

Germanwings- Absturz: Drei Dinge, die man von Lufthansas Krisenmanagement lernen kann, verfügbar unter: <http://www.absatzwirtschaft.de/fall-germanwings-wie-sehr-erschuettern-krisen-das-vertrauen-der-konsumenten-52481/> (11.05.2016).

Strauch, G. [2008]

Flugschreiber. Der unverwüstliche letzte Zeuge, verfügbar unter: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/flugschreiber-der-unverwuestliche-letzte-zeuge_aid_326620.html (25.04.2016).

World Health Organization [2016]

Media centre. Depression, verfügbar unter: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs369/en/> (26.04.2016).

Westdeutsche Zeitung [2016]

<http://www.wz.de/home/panorama/specials/flug-4u9525-absturz-uber-frankreich/harte-vorwuerfe-von-bundesaerztekammer-wegen-germanwings-katastrophe-1.2190143> (20.05.2016).

Zeit Online [2012]

Internetunternehmen. Facebook übernimmt Fotodienst Instagram für eine Milliarde Dollar, verfügbar unter: <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2012-04/facebook-instagram-uebernahme> (01.05.2016).

Anlagen



Anlage 1: Titelbild von Lufthansa.
(Quelle: facebook.com/lufthansa)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Haan, 13. Juni 2016

Linda Bönig

Ort, Datum

Vorname Nachname